



Årsrapport 2000

1. Innledning

Årsrapporten for 2000 er utarbeidet med utgangspunkt i tildelingsbrevet for 2000, jf. pkt. 3.2 Årsrapportering for 2000.

Rapporten er bygget opp med en samlet vurdering og analyse av Statskonsults virksomhet og resultatoppnåelse først. Så følger rapportering på økonomi og administrative forhold. Deretter følger en mer detaljert rapport for hvert enkelt av de fem fagområdene samt kompetanseutvikling. Avslutningsvis følger rapportering på forhold som det er særskilt bedt om i tildelingsbrevet. Oversikt over oppfølging av resultatkrav i hht. tildelingsbrevet (skjematisk oppstilling), samtlige publikasjoner som Statskonsult har utgitt i 2000 samt statistikk vedrørende kompetanseutviklings tiltakene følger som vedlegg.

2. Statskonsults samlede virksomhet

2.1 Produksjon og ressursanvendelse

Året 2000 ble naturligvis i noen grad preget av regjeringsskiftet og introduksjonen av fornyelsesprogrammet for offentlig sektor. For Statskonsults del førte ikke dette til noen umiddelbar økning eller oppblomstring av aktivitetsnivået – snarere tvert imot. Første halvdel av 2000 ble preget av en viss tilbakeholdenhet fra potensielle oppdragsgivere mht. å komme med nye rådgivningsoppdrag. Muligens skyldtes dette usikkerhet i departementer og virksomheter om hva fornyelsesprogrammet ville bety og behovet for å avvente planlagte fornyelses- og effektiviseringsprosesser til man visste mer. Muligens kunne det også skyldes at Statskonsult pga. økt inntektskrav hadde mer enn doblet gebyret på rådgivningstjenester. Etterspørselen etter bistand økte imidlertid etter hvert som året gikk, og aktivitetsnivået på høsten var svært høyt.

Statskonsult har i 2000 hatt aktivitet på i alt 119 prosjekter. I tillegg kommer opplæringsaktivitetene og forvaltning av Statskonsult som ikke er klassifisert som prosjekter i denne sammenheng. Tallet er ikke sammenlignbart med tallet oppgitt i årsrapporten for 1999 fordi de to nevnte kategoriene

inngikk i tallet oppgitt i rapporten for 99. De aktuelle prosjektene varierer i størrelse slik at ressursinnsatsen kan variere fra et par ukeverk til flere årsverk pr. prosjekt.

I 2000 ble det produsert 16 rapporter, 9 notater og 6 temahefter/fagbøker. Tilsvarende tall for 1999 var 29 rapporter og 4 temahefter/veiledninger. Produksjonen av rapporter er langt lavere enn i 1999, mens temahefter/fagbøker er noe høyere enn i 1999. Dette avspeiler i noen grad etterspørselssvikten på rådgivningsoppdrag første halvår.

Kompetanseutviklingsaktivitetene dekker alle fem fagområdene, og utgjør en betydelig del av virksomheten både målt i bruken av årsverk og budsjettmessig. Aktiviteten på dette feltet, målt i antall deltakere, var høyere i 2000 enn i 1999. Det ble arrangert 173 forskjellige kompetanseutviklingstiltak i form av kurs, seminarer, konferanser, temadager mv. med til sammen 5 286 deltakere. Tilsvarende tall for 1999 var 154 tiltak og 4 818 deltakere. Likevel nådde ikke Statskonsult inntektskravet på opplæringsposten, jf. nærmere omtale under arbeidsområdet Kompetanseutvikling nedenfor.

For opplæringsaktiviteten, når vi legger til grunn antall deltakere fordelt på departementer med underliggende virksomheter, har Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet flest deltakere. Også Sosial- og helsedepartementet, Arbeids- og administrasjonsdepartementet og Forsvarsdepartementet (alle med underliggende virksomheter) har mange deltakere på Statskonsults opplæringsaktiviteter. Vi viser for øvrig til statistikken Statens sentrale opplæring, jfr vedlegg 3.

Arbeids- og administrasjonsdepartementet er vår største oppdragsgiver både gjennom tildelingsbrevprosjekter og gjennom prosjekter med ukeverksgebyr. For øvrig er Finansdepartementet (inkl. Skattedirektoratet), Nærings- og handelsdepartementet (vesentlig grunnet forskriftsgjennomgangen og program for elektronisk datautveksling og innrapportering hvor oppdragsgiver dekker henholdsvis refusjon av lønnsmidler og refusjon av utgifter til varer og tjenester) og Miljøverndepartementet store oppdragsgivere i 2000. Basert på innbetalte ukeverksgebyr fordeler oppdragene seg slik pr. oppdragsgiver (oppdrag for virksomheter underlagt de enkelte departementer er ikke presentert under departementene):

Oppdragsgiver	Beløp (i kr)	i %
Arbeids- og administrasjonsdep	1 503 366	16
Finansdepartementet	1 367 500	15
Justisdepartementet	693 000	7
Kirke- utdann.- og forskn.dep.	320 000	3
Kommunal- og regionaldep.	910 000	10
Miljøverndepartementet	1 348 300	15
Nærings- og handelsdep.	373 500	4
Samferdselsdepartementet	256 000	3
Sosial- og helsedepartementet	360 000	4
Skattedirektoratet	608 000	7
Andre	1 537 350	17
Sum	9 277 016	100

Statskonsult kunne i hht tildelingsbrevet disponere inntil 126 årsverk i 2000. Pr. 01.10.2000 hadde vi en bemanning som tilsvarte 125,7 årsverk mot 128,11 årsverk på samme tidspunkt i fjor. Fra vårt internstyringssystem er det registrert tidsbruk tilsvarende 116 årsverk som kan klassifiseres på følgende måte:

Ressursbruk fordelt på fagstrategier og annet	1999	2000
Sykefravær, permisjon med lønn og ferie	14 %	15 %
Forvaltning av Statskonsult	19 %	20 %
Styring og resultatorientering	15 %	16 %
Omstilling og organisasjonsformer	15 %	12 %
Informasjonsteknologi	8 %	8 %
Internasjonalisering	4 %	4 %
Kompetanseutvikling	16 %	13 %
Lederskapsutvikling	10 %	11 %
Sum	100 %	100 %

I tabellen over er bl a prosjektstøtte, ledelse og egenutvikling knyttet til de enkelte arbeidsområdene innarbeidet i under hver enkelt av disse. Fra 1999 til 2000 er det en markert nedgang i ressursinnsatsen innen arbeidsområdene kompetanseutvikling og omstilling og organisasjonsformer, og dette skyldes henholdsvis høy turn over og betydelig sykefravær. Konsekvensene er nærmere omtalt under presentasjon av de to arbeidsområdene.

Ressursuttaket innen forvaltning av Statskonsult er noe høyere enn for 1999, og dette skyldes betydelig innsats knyttet til bedring av kvaliteten på virksomhetens arbeid bl a gjennom ledelsesutvikling, oppfølging av brukerundersøkelsen gjennomført i 1999 og ved utarbeidelse av serviceerklæring. For kategorien Sykefravær, permisjon med lønn og ferie er det en ikke ubetydelig økning som vesentlig kan henføres til lønnete permisjoner. For øvrig er det mindre økning i ressursbruk for alle arbeidsområdene som ikke er nevnt i teksten over.

2.2 Samlet kvalitativ vurdering

Statskonsults resultater må måles opp mot de overordnede forvaltningspolitiske målsettingene som regjeringen formulerte for 2000. Disse var:

- borgeren, brukeren og forvaltningen
- styring og omstilling til nye rammebetingelser
- effektivitet og kvalitet i forvaltningen
- IT i statsforvaltningen.

Statskonsults prosjekter retter seg i stor grad mot flere av disse målsetningene samtidig og det er ikke hensiktsmessig å klassifisere omtalen under i de nevnte kategoriene.

I denne samlede kvalitative vurderingen av Statskonsults arbeid i 2000, er det vår generelle vurdering at kvaliteten på vårt arbeid gjennomgående er god på alle fagområder. Etter et forbigående fall i etterspørsel første halvår, opplever vi igjen stor etterspørsel etter våre tjenester og vi får gjennomgående gode tilbakemeldinger fra våre brukere på de tjenester og produkter vi leverer. Statskonsult har i 2000 lagt ned et betydelig arbeid i å følge opp brukerundersøkelsen fra 1999 og en rekke tiltak med sikte på bedre brukerorientering er utredet og iverksatt. Eksempelvis kan vi nevne at vi ved årsskiftet tok i bruk et nytt felles evalueringssystem for opplæringsvirksomheten, inklusive ledelsesutviklingstiltakene. Fra begynnelsen av 2001 vil vi også ta i bruk et nytt system for måling av brukernes tilfredshet med våre rådgivnings- og analyseoppdrag. Systemet er utformet med utgangspunkt i Statskonsults serviceerklæring som ble gjort gjeldende fra årsskiftet 2000/2001.

Det å måle effektene av Statskonsults arbeid er ikke alltid like lett. Ofte vil effektene, i form av politiske beslutninger, endret atferd eller organisatoriske endringer komme et godt stykke etter at vi har gitt våre råd eller ytt bistand. Vi ser imidlertid at arbeidet brukes i mange politiske beslutninger, administrative og organisatoriske fornyelsesprosesser og i den offentlige debatt om fornyelse og effektivisering av staten. Eksempler på dette fra 2000 er for eksempel beslutningen om å endre fylkesmannsetatens budsjettordning, som skjedde på grunnlag av anbefalinger i en Statskonsultrapport, omorganisering av politi- og justissektoren, som skjedde med bistand fra – og med innspill fra Statskonsult, og debatten om organisering av statlige tilsyn som gikk høsten 2000 på grunnlag av et notat fra Statskonsult. Rapporten Folkerettens innflytelse på norsk rådgivning bidro til at Stortinget vedtok en henstilling til Regjeringen om større åpenhet i beslutningsprosessene for EØS-saker.

Nedenfor har vi trukket fram noen av de prosjektene som vi mener har vært mest vellykket i året som gikk. Utvalget demonstrerer noe av det vi mener er styrken ved Statskonsult som organisasjon og forvaltningspolitisk virkemiddel – nemlig evnen og muligheten til å ta tak i tverrgående problemstillinger som berører flere sektorer og forvaltningsnivåer. Dette innebærer at vi sitter på kompetanse som kan nyttes til å finne løsninger på problemstillinger som finnes i forvaltningen. Vi samler kunnskap som spres bl.a. gjennom våre publikasjoner, vår opplæringsvirksomhet eller gjennom utredninger.

Arbeidet med tilsyn er et godt eksempel på en tverrgående problemstilling hvor Statskonsult systematisk har opparbeidet seg kompetanse. Organisering av tilsyn står sentralt i arbeidet med regjeringens fornyelsesprogram, og på oppdrag fra departementet utarbeidet Statskonsult et notat med forslag til organisering av tilsynsordningene. Forslaget danner grunnlag for regjeringens videre behandling av tilsynsproblematikken og var samtidig utgangspunkt for betydelig offentlig oppmerksomhet og debatt. Statskonsults arbeid på dette området over flere år ser derfor ut til å bære frukter.

Utarbeidelse av *temahefte om tilskuddsforvaltning* er også et område hvor Statskonsult dokumenterer erfaringer fra gjennomgang av enkeltordninger foretatt over flere år. Temaheftet vil kunne nyttes som arbeidsverktøy for de som skal utforme og forvalte tilskuddsordninger i forvaltningen i fremtiden. Dokumentasjonen kommer også til nytte bl a i det arbeidet som AAD gjør overfor frivillige organisasjoner.

På oppdrag fra Justisdepartementet har Statskonsult utarbeidet notatet "*Fremtidens departement*". Notatet beskriver de utfordringer og muligheter departementene vil stå overfor i årene fremover, og vi antar bl.a. som følge av responsen både fra Justisdepartementet og fra andre departementer at dette kan bli en aktuell problemstilling også for andre departementer. Vi håper dermed å ha bidratt til å sette søkelyset på organisering av og arbeidsformene i departementene Her er det rom for betydelige forbedringer.

I 2000 publiserte Statskonsult resultatene fra undersøkelsen *IT i staten*. Undersøkelsen kartlegger status i bruken av IT i forvaltningen og hva dette koster. Dette gir oss anledning til å sammenligne utviklingen i Norge med hva som skjer internasjonalt. På mange måter er vi kommet langt når det gjelder bruken av IT i forvaltningen. Likevel ligger det store potensialer til å hente ut gevinster fra investeringene som har vært foretatt.

Statskonsult oppfatter det som viktig å få vurdert konsekvensene av rammevilkårene forvaltningen arbeider innenfor. Vi har derfor bl a gjennomført en utredning som belyser *norsk innflytelse i EU-komiteer*. Konsekvensene av EØS-avtalen og indirekte dens påvirkning på forvaltningen og samfunnet for øvrig bidrar til at dette er noe av de viktigste fora forvaltningen prøver å påvirke. I lys av dette er det viktig å kartlegge effektene av dagens arbeid og vurdere hva som kan gjøres annerledes. Vi ønsker også å følge opp dette arbeidet ved å kartlegge effektene av forvaltningens organisering av det internasjonale arbeidet.

Statskonsult har tidligere evaluert erfaringene med mål- og resultatstyring i forvaltningen. I 2000 igangsatte Finansdepartementet arbeidet med å *evaluere Økonomireglementet for staten (ØR)*, og Statskonsult har bidratt med betydelig ressursinnsats i dette arbeidet. ØR er den viktigste premissen for styring og kontroll i forvaltningen, men det bidrar også til å stille krav om internadministrasjon og byråkratisering. Det ligger mye i materialet som er samlet inn som kan nyttes i fremtidige utredninger og som også vil være et nyttig grunnlagsmateriale for prioriteringer innenfor opplæringsfeltet.

I fornyelsesarbeidet til den nye regjeringen trekkes det frem betydningen av dyktige ledere. Statskonsult har i mange år gjennomført *ledelsesutviklingsprogrammer* over et bredt spekter. I året som har gått har vi hatt en gjennomgang av disse programmene. Dette har vi gjort for å vurdere programmene i sammenheng, for å vurdere innholdet i programmene og for å vurdere administrative konsekvenser. Vi er nå i ferd med å etablere programmer som dekker alle ledelsesnivåene bl a gjennom etablering av nytt topplederprogram og traineeprogrammet. I tillegg er programmene innholdsmessig spisset mot de utfordringer ledere i forvaltningen forventes å stå overfor i årene fremover.

Statskonsult har også bidratt til å utarbeide en prosedyre for *evaluering av ledere* i forvaltningen. Denne prosedyren har vært testet ut hos tre virksomheter med godt resultat. Vi vil understreke betydningen av lederevaluering, fordi dette er et av elementene som er avgjørende for å kunne videreutvikle ledere og på den måten fornye forvaltningen. Det er vårt inntrykk at det utprøvingsarbeidet som ble gjort i 2000, vil danne et godt grunnlag for en mer helhetlig og systematisk satsing på evaluering av statlige ledere i de nærmeste årene

Innenfor *kompetanseutviklingsområdet* tyder erfaringene fra kursevalueringer og tilbakemeldinger fra deltakerne på at vi bør gjøre vårt tilbud mer målrettet og tilpasset ulike brukergrupper, sektorer og etater. Vi vet imidlertid ikke nok om hvordan de virksomhetene som sender sine ansatte vurderer kvaliteten på tilbudene og om vi har de riktige tilbudene. Det vil være en viktig utfordring i 2001 å få frem mer systematiske data på dette. For øvrig er vi fornøyde med å ha kommet et lite stykke på vei mot i større grad å ta i bruk IT i vårt arbeid innenfor opplæringsfeltet og fått positive tilbakemeldinger på våre eksterne kurssider på nettet og elektroniske påmeldingsskjemaer.

For øvrig ser vi det som en betydelig utfordring å komme i inngrep med forvaltningspolitiske utviklingsprosesser hvor Statskonsult pr. i dag i for liten grad er med. Det gjelder for eksempel oppfølging av oppgavefordelingsutvalgets innstilling, omstillingsprosessene innenfor helsesektoren generelt og sykehusreformen spesielt og organisering av utdanningssektoren.

Av andre og mer generelle utfordringer Statskonsult står overfor, vil vi først og fremst trekke fram behovet for å finne oppdragsgivere som er villige til å gi oss oppdrag som er av tverrgående karakter. Statskonsult har merket seg at dette ligger som en forutsetning for etablering av nytt forvaltningspolitisk direktorat, og vi imøteser etableringen av det nye direktoratet og en aktiv rolle fra AADs side på å sette slike problemstillinger på dagsorden.

3. Administrasjon og økonomi

3.1 Økonomi og planlegging

3.1.1 Regnskap inntekter

Samlede innbetalte inntekter i 2000 utgjorde 26,3 mill kroner. På postene for andre inntekter – salg av publikasjoner (post 02) og inntekter fra sentral opplæring (post 05) er det en mindreinntekt på til sammen 1,8 mill kroner. Inntekter fra prosjektoppdrag (post 03) og rådgivningsinntekter (post 06) viser merinntekter med til sammen kr 189 529.

Oppnådde resultater er i hovedsak i samsvar med informasjon gitt til AAD i etatsstyringsmøtet i desember 2000. For post 03 er oppnådde resultater vesentlig bedre enn tidligere rapportert da prognosene ble utarbeidet på mangelfullt grunnlag.

Inntektskravet til Statskonsult var 27,9 mill kroner. Statskonsult hadde en merinntektsfullmakt knyttet til postene 02 og 06 med 2%-begrensning, og en merinntektsfullmakt på postene 03 og 05 uten 2% begrensning. Statskonsult har benyttet seg av merinntektsfullmakten på post 03 – Inntekter fra prosjektoppdrag.

For post 02 skyldes minderinntektene både at inntektskravet var satt urealistisk høyt og at Statskonsult i 2000 ikke hadde noen nye publikasjoner av typen temahefter eller veiledninger som kunne karakteriseres som salgssuksesser. For post 05 skyldes mindreinntektene at vi høsten 2000 måtte avlyse en del opplæringsaktiviteter bl a pga. manglende søkere (som vi ikke greide å erstatte med nye aktiviteter).

Vi viser for øvrig til forklaringene til Statsregnskapet.

3.1.2 Regnskap utgifter

Utgiftene på Statskonsults utgiftskapittel summerte seg til 80,6 mill kroner.

Disponibel budsjetttramme for 2000 var:

Bevilgning	78 723 000
Budsjettkutt i forb. med omlegging til direkte refusjon av sykepenger	-1 332 900
Overføring fra 1999	330 000
Kompensasjon for sentralt lønnsoppgjør	1 026 000

Merinntekter på post 03 (inntekter fra prosjektoppdrag)	128 513
Merinntekter på post 16 (fødselspenger)	919 892
Merinntekter på post 18 (sykepenger)	1 159 099
Sum disponibelt post 01	80 953 604
Forbruk post 01	80 659 288
Rest/mindreforbruk - overføres til 2001	294 316

3.1.3 Forholdet til økonomireglementet

Også i 2000 har Statskonsult lagt ned betydelige ressurser for å bedre økonomi- og styrings-systemene og har utarbeidet rutiner som tilfredsstiller kravene i økonomireglementet for staten. Intern instruks for økonomiforvaltningen og virksomhetsstyringen i Statskonsult med tilhørende rutiner og arbeidsbeskrivelser ble fastsatt i mars 2000.

3.2 Personal og organisasjon

Som følge av budsjettkutt (både i forbindelse med revidert nasjonalbudsjett 1999 og budsjettet for 2000) iverksatte Statskonsult en generell tilsetningsstopp i 2000. Ved utgangen av året var det 118 tilsatte. I tillegg var to personer tilsatt i midlertidige stillinger.

Et internt prosjekt som skal bidra til å utvikle ledergruppen og den enkelte leder, er satt i gang i 2000 og vil forsette fram til våren 2001. Prosjektet tar utgangspunkt i utfordringene som Statskonsult står overfor som kunnskapsorganisasjon.

De første fasene av benchmarking av Statskonsult som kunnskapsorganisasjon er gjennomført i 2000. Prosjektet gjennomføres i samarbeid med Økonomistyrelsen i Danmark og Statskontoret i Sverige, og har som mål å beskrive og systematisk sammenligne utvalgte arbeidsprosesser på tvers av de tre organisasjonene med henblikk på erfaringsutveksling og kunnskapsdeling om hvordan arbeidsprosessene kan tilrettelegges bedre.

3.3 Gjennomgangen av direktoratsoppgaver

Statskonsults direktør har deltatt i arbeidsgruppen for vurderingen av direktoratsfunksjonene innenfor det forvaltningspolitiske feltet. Arbeidsgruppen avla som kjent sin rapport i desember 2000.

3.4 Serviceerklæring

Fristen for utarbeidelse av serviceerklæring for Statskonsult ble utsatt fra 01.07.00 til utgangen av året, jf. referat fra etatsstyringsmøtet 07.03.00, og serviceerklæringen var ferdig ved årsskiftet 2000/2001. Den gir informasjon om våre roller og oppgaver og har servicegaranti på kvaliteten av vår bistand på rådgivning og kompetanseutvikling. Målet er at den skal bidra til økt bevissthet om hvem som er Statskonsults brukere, skape bedre relasjoner mellom brukerne og Statskonsult og gi bedre oversikt og kontroll over de interne prosessene. For å følge opp serviceerklæringen er det utarbeidet et system for løpende måling av kundetilfredshet for opplæringsaktivitetene og rådgivnings- og analysevirksomheten.

4. Rapport for de enkelte fagområdene

4.1 Styring og resultatorientering

4.1.1 Tilstandsbeskrivelse/utviklingstrekk

De siste 10-15 årene har det vært lagt vekt på mål- og resultatstyring parallelt med økt delegering og desentralisering, overgang til nye tilknytningsformer og bruk av ny teknologi. Mer markedsbaserte virkemidler, ulike former for konkurranseeksponering og fristilling av statlige virksomheter har fått økt anvendelse i forvaltningen.

Vårt arbeid har også i 2000 hatt fokus på oppfølging av erfaringene med mål- og resultatstyring i forvaltningen. Vi har bl.a. bistått Finansdepartementet i deres erfaringsinnhenting knyttet til Økonomiregelverket (det såkalte Erfaringsprosjektet). Formålet med Erfaringsprosjektet har vært å styrke kunnskapen om:

- status for statlige virksomheters arbeid innen økonomistyring
- virksomhetenes erfaringer med tilpasningen til Økonomiregelverket, og
- erfaringer med det eksisterende tjenestetilbudet.

En av rapportene fra dette prosjektet handler om styringen i staten, både departementenes styring av underliggende virksomheter og styringen internt i virksomhetene. Rapporten er basert på resultatene fra en spørreundersøkelse som ble gjennomført i regi av Erfaringsprosjektet våren 2000. Konklusjonene når det gjelder mål- og resultatstyringen er følgende:

- I sum er tilstanden overveiende positiv. Mye har skjedd som peker i retning av styringsidealet – styringsdokumenter er på plass og brukes, dialogen har utviklet seg til det bedre og mange ledere ser at det finnes integrasjon og sammenheng mellom de ulike delene av styringsprosessen. Flere forhold ligger til rette for å utvikle styringen videre.
- Samtidig er det tydelig at styringsidealet nettopp er et ideal. Det er ganske store forskjeller i status og tilstand mellom departementer og virksomheter, mellom ulike typer av virksomheter og mellom ledere på ulike nivåer, dvs. mellom styrende og styrt. Generelt har ikke mål- og resultatstyringen ennå tatt form av en integrert prosess der strategi og plan, fag og økonomi, og mål og resultater møtes.

I 2000 har Fornyelsesprogrammet medført økt fokus på fornyelse og effektivisering i forvaltningen. Innenfor dette resultatområdet er utfordringer knyttet til identifisering, måling og realisering av effektiviseringspotensialer, særlig relevante. Det gjelder både effektivisering på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer og effektivisering innen sektorer og enkeltvirksomheter.

4.1.2 Produksjon og ressursanvendelse

Innenfor arbeidsområdet styring og resultatorientering har arbeidet i 2000 hatt tre mål:

- Bedre styring av statlige virksomheter og selskaper
- Bedre bruk av virkemidler for å oppnå resultater
- Bedre samhandling mellom forvaltningsnivåer og på tvers av sektorer.

Innenfor dette resultatområdet ble det arbeidet med til sammen 37 prosjekter, hvorav 22 ble avsluttet i 2000. 15 prosjekter videreføres i 2001, hvorav seks blir ferdigstilt i løpet av første kvartal. Det ble utarbeidet åtte rapporter, ett notat og ett temahefte. I 1999 ble det utarbeidet 14 rapporter og to notater.

I 2000 ble det brukt ca. 14 årsverk på prosjekter innenfor dette resultatområdet. Dette er noe færre årsverk enn tidligere år. 76% av disse årsverkene ble brukt på prosjekter med ekstern oppdragsgiver, inklusive AAD, og 24% ble brukt på internt initierte prosjekter. I 1999 ble 80% av årsverkressursene brukt på eksterne prosjekter, mens andelen i 1998 lå på 67%. Etter Statskonsults vurdering er det normalt at denne andelen svinger litt og endringene kan ikke ses som resultat av bevisste prioriteringer.

Innenfor denne fagstrategien hadde Statskonsult oppdrag fra ni av 16 departementer mot 11 av 16 departementer i 1999. AAD var vår største oppdragsgiver. Det var oppdragsgiver for en femtedel av årsverksressursene inklusive oppdragene som fulgte av tildelingsbrevet (7%). Dermed fulgte Finansdepartementet (14%) og Nærings- og handelsdepartementet (14%). Nærings- og handelsdepartementets store andel skyldes primært forskriftsprosjektet, se omtale under punktet om bedre bruk av virkemidler. I 1999 var AAD, Kommunal- og regionaldepartementet og Sosial- og helsedepartementet de største oppdragsgiverne.

Ressursbruk fordelt på områder	1999	2000
Bedre styring av statlige virksomheter og selskaper	38 %	60 %
Bedre bruk av virkemidler for å oppnå resultater	38 %	26 %
Bedre samhandling mellom forvaltningsnivåer og bedre samordning på tvers av sektorer	24 %	14 %
Sum	100 %	100 %

Som det framgår av tabellen er nær to tredeler av ressursene brukt på prosjekter knyttet til bedre styring av statlige virksomheter og selskaper. Dette skyldes dels at det først og fremst er på dette området departementene har etterspurt bistand fra Statskonsult. Nedgangen på virkemiddelområdet skyldes i all hovedsak mindre etterspørsel etter og lavere prioritering av tilskuddsgjennomganger i forhold til for få år siden. Med unntak av to-tre tilskuddsgjennomganger har størstedelen av prosjektene som kan defineres som virkemiddelprosjekter, vært egeninitierte eller "tildelingsbrev"prosjekter. Det må bemerkes at områdene innen denne fagstrategien ikke er gjensidig utelukkende. Dette medfører at enkelte prosjekter med tilhørende ressursbruk kan henføres til mer enn ett av områdene.

Inntekter fra disse prosjektområdene var i 2000 på 4,0 mill. kroner.

4.1.3 Samlet analyse/resultatvurdering

Endringer i forvaltningen tar tid. Det er derfor nødvendig å ta høyde for at eventuelle effekter av innsatsen på arbeidsområdet også vil skje over tid. Mange tidligere utredningsprosjekter innenfor styring og resultatorientering har ført til omtale i budsjettproposisjonene eller andre redegjørelser for Stortinget. I St.prp. nr. 1 (2000-2001) ble det i alt vist til i alt ni prosjekter som ble gjennomført innenfor dette resultatområdet i perioden 1999-2000. I seks tilfeller kan Statskonsults anbefalinger sies å være helt eller delvis fulgt opp – i fem av de seks tilfellene dreier det seg om anbefalinger og prosjekter som i all hovedsak ble gjort i 1999. I de resterende tilfellene gjengis våre konklusjoner/anbefalinger og videre oppfølging vurderes.

I flere prosjekter har Statskonsult fått i oppdrag å videreføre deler av prosjektene etter at de er avsluttet eventuell rapport oversendt. Dette kan være en indikasjon på at oppdragsgiver verdsetter innspillene og ønsker å utnytte og bygge videre på Statskonsults kunnskap og problemforståelse.

Vi har generelt stor nytte av egeninitierte prosjekter. Vi må imidlertid erkjenne at de egeninitierte prosjektene ofte blir salderingspost i forhold til andre, eksternt initierte oppgaver og at dette medfører til dels store utsettelser – kanskje med redusert aktualitet som én konsekvens. Når det gjelder egeninitierte prosjekter er det derfor spesielt viktig med avgrensede problemstillinger og realistiske tidsrammer.

Styring av statlige virksomheter og selskaper

Resultatene fra ERFA-rapporten, jf pkt 3.1.1, er langt på vei sammenfallende med Statskonsults oppsummering av erfaringer med mål og resultatstyring i 1999. Gjennomførte etatsstyrings- og styringsdialogprosjekter i 2000 understøtter hovedfunnene i denne erfaringsrapporten. De fleste virksomheter har de formelle systemene på plass, men står overfor til dels store utfordringer når det gjelder:

- målformuleringer, resultatmåling og bruk av resultatindikatorer
- analyser som belyser sammenhenger mellom ressursbruk og resultater
- mer langsiktig perspektiv i styringen
- bedre rapportering
- incitamentstruktur
- systemkontroll – innhold og omfang.

Når det gjelder konkrete resultater av Statskonsults arbeid på dette området, jf innledende kommentar om at endringer i forvaltningen tar tid, kan bl.a. følgende nevnes:

- Justisdepartementet vil følge opp Statskonsults evaluering av omorganiseringen i politidistriktene¹, bl.a. Statskonsults spørsmål om hvorvidt etaten bruker for mye ressurser på administrasjon og hva som skal ligge i begrepet ”et mer operativt politi.
- Statskonsults gjennomgang av Produkt- og elektrisitetstilsynet² konkluderer bl.a. med at det er behov for organisasjonsendringer sentralt, regionalt og lokalt og at PE bør slås sammen med en annen tilsynsetat. Dette følges nå opp.
- Samferdselsdepartementet følger opp Statskonsults anbefaling³ om å vurdere organiseringen av Statens vegvesens produksjonsvirksomhet og de har bedt Statskonsult utrede og anbefale organisasjonsmodell.

¹ Rapport 2000:5

² Rapport 1999:25

³ Rapport 1999:14

- Statskonsult anbefalte å videreføre og utvide en forsøksordning med å la hjelpemiddel-sentralene utføre mer vedlikeholds- og frakttjenester selv⁴. I 2001 vil forsøksordningen bli utvidet fra fire til 13 fylker.
- Det gjennomføres nå en omorganisering av rusmiddeletaten – dels på bakgrunn av Statskonsults organisasjonsgjennomgang i 1999⁵

På oppdrag fra Justisdepartementet utarbeidet Statskonsult i 2000 et notat om utfordringer og muligheter for fremtidens departement. Etter vår vurdering fører endringer i omgivelsene de kommende årene, bl.a. som følge av kunnskapssamfunnet, endret bruk av IT og endringer i utøvelse av politikk, til at departementene står overfor store utfordringer. For å møte disse må departementets interne strukturer og organisering kunne tilpasses den enkelte oppgave departementet skal løse og departementet må sikre seg og utnytte kompetente medarbeidere. Dette innebærer at departementene må tilegne seg et betydelig større repertoar av arbeids- og organisasjonsformer. Den enkelte medarbeider må gis større ansvar og lederrollen endrer karakter. Vi peker også på at departementene kan gå lengre enn i dag med kritisk å vurdere om oppgaver må utføres og med å delegere oppgaver.

Notatet har fått en god mottakelse i departementene. Flere departementer og avdelinger ønsker å følge opp de forslag som ligger i notatet.

Statskonsult startet i 2000 opp et prosjekt med fokus på statlige virksomheters rapportering av resultat. Prosjektet skal bidra til å utvikle den *skriftlige utvekslingen av regnskaps- og resultatinformasjon mellom to parter som står i en direkte styringsrelasjon til hverandre*. Med rapportering av resultat menes her både prosessen og selve den informasjon som kommer frem og presenteres. På sikt planlegges flere ulike aktiviteter innenfor rammen av dette prosjektet. I 2000 har arbeidet vært konsentrert om et notat som diskuterer og strukturerer tenkningen omkring departementenes bestillerrolle, og et notat som beskriver og analyserer et tyvetall årsrapporter fra ulike typer av statlige virksomheter. Begge notatene vil bli ferdigstilt i mars 2001. Vi har også lagt planer for formidlings- og rådgivningsinnsatser basert på disse to notatene.

Bruk av virkemidler for å nå resultater

Bruk av markedslignende virkemidler og fristilling øker fortsatt. Vi har fortsatt arbeidet med ulike virkemidler innenfor dette området. Bl.a. har vi igangsatt et prosjekt som viderefører tidligere arbeid med virkemidler knyttet til statlig eierskap og sektorstyring. Hensikten med dette er først og fremst å øke kunnskapen om bruk av virkemidler – primært lover/regelverk, konsesjoner og kontrakter - på liberaliserte sektorer.

Vi har arbeidet noe med tilskuddsforvaltning også i 2000 selv om innsatsen på dette området er vesentlig redusert. Et temahefte om tilskuddsforvaltning ble ferdigstilt i 2000 og har blitt godt mottatt i forvaltningen. Statskonsult konkluderer med at hovedutfordringen for departementene består i å klargjøre bedre formålet med den enkelte bevilgning.

⁴ Rapport 1999:27

⁵ Rapport 1999:13

Ytterligere retningslinjer eller regelverk om tilskuddsforvaltning utover økonomiregelverket, frarådes. Det er Statskonsults erfaring at det varierer i hvilken grad tilskuddsordningene er utformet og forvaltes i tråd med Økonomiregelverket. Samtidig kan det synes som om fleksibiliteten som er innebygd i ØR ikke utnyttes godt nok. Generelt synes det f eks som om det er lite samsvar mellom størrelse på en tilskuddsordning og ressursforbruk knyttet til styringen, oppfølging og kontroll med ordningen. Det er også en utfordring at det er så mange små tilskuddsordninger som forvaltes uavhengig av hverandre.

Statskonsult har også i 2000 hatt daglig ledelse av *prosjektet Opprydding i forskriftsverket - en nasjonal dugnad*. Prosjektet har en styringsgruppe som ledes av Justisdepartementet. Det er avholdt månedlige møter i styringsgruppen, halvårslige møter med departementenes hovedkontakter, halvårslige møter med hovedkontaktene og departementenes øvrige kontakter i departementsavdelinger og ytre etater. I tillegg er det avholdt møter med ulike brukerorganisasjoner for å informere om prosjektet og innhente synspunkter om forenklingsbehov. Prosjektet har arrangert kurs og fagseminarer for tilsatte i departementene og ytre etater med til sammen 350 deltakere. Prosjektet har gjennomført utredninger om god struktur i regelverket, om muligheter for opprydding i forskrifter med lokalt virkeområde og om økonomiske støtteordninger og forholdet til forvaltningslovens begrep "enkeltvedtak".

Det er i perioden opphevet ca. 300 forskrifter og departementene har utarbeidet skriftlige handlingsplaner som blant annet innebærer tiltak for å oppheve og slå sammen forskrifter og å utvikle bedre struktur både innenfor større regelområder og i enkeltforskrifter. Prosjektet har gitt økonomisk støtte til forenklingsprosjekter i Jernbanetilsynet, Sjøfartsdirektoratet og Fiskeridepartementet. Vi konstaterer at prosjektet har generert en økende interesse for regelverksarbeid i departementene.

Samordning på tvers av forvaltningsnivåer og sektorer

Problemstillinger knyttet til samordning og samarbeid på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer er fremtredende i flere av Statskonsults prosjekter. I 2000 ble det bl.a. gjennomført prosjekter vedrørende godkjenning av fylkesplaner, tverrsektorielle miljøhandlingsplaner og fylkesmannens finansieringsordning. Sistnevnte var et prosjekt på oppdrag fra AAD, og Statskonsults anbefalinger om en felles finansiering av fylkesmannsembetene er fulgt opp allerede fra 2001.

Erfaringene fra flere prosjekter viser at forvaltningen på mange områder preges av manglende samordning mellom sektorer. Ikke minst er dette et stadig tilbakevendende tema i forholdet til fylkeskommuner og kommuner. Fagområder som berører flere sektorer eller forvaltningsnivåer blir ofte gråsoner hvor ansvar og oppgaver er uklare. Etter vår vurdering viser prosjektene at samordning og samarbeid må prioriteres høyere i departementene, bl.a. kan man i langt større grad ta i bruk IT i dette arbeidet. Samordning er imidlertid ikke et mål i seg selv, og våre erfaringer viser også at klargjøring og tydeliggjøring av ansvar er viktig.

4.1.4 Konsekvenser for framtidige satsninger

Fornyelsesprogrammet preget siste halvår 2000 og vil stå sentralt i det videre arbeid. Innenfor denne fagstrategien vil vi særlig vektlegge arbeid med identifisering, måling og realisering av effektiviseringspotensialer. Det er også behov for å arbeide med tverrgående kartlegginger og analyser.

Økt bruk av styringsvirkemidler som anbud/kontrakter, kontraktslignende avtaler og konsesjoner avdekker et behov for å utvikle og se bruken av tradisjonelle og nyere styringsvirkemidler i sammenheng og undersøke i hvilken grad de bidrar til god måloppnåelse.

ERFA-rapporten, jf pkt. 3.1.1, peker på at det ikke er tilstrekkelig at styringen inneholder elementer av mål- og resultatorientering og at dokumentene formelt henger sammen. Styringen må også oppfattes som reell, virksomhetstilpasset og aktuell. Av utviklingstiltak i tiden framover er det derfor viktig å rette oppmerksomheten mot virksomhetstilpassing, større åpenhet i styringsdialogen og flere gode, lærende og selvfornyende styringsprosesser. Det er særlig behov for å rette søkelyset mot:

- hvordan få til et mer langsiktig perspektiv på styringen?
- hvordan styrke analysegrunnlaget i rapporteringen, både hva gjelder resultatoppnåelse og koblingen mellom kostnader og resultater?
- videreutvikling av incentivsystemet i forvaltningen for å fremme en mer helhetlig og effektiv styring
- mulighetene for delegering av oppgaver fra departementene til ytre organer.

Oppgavefordelingsutvalget avga sin innstilling sommeren 2000. Regjeringen skal legge frem en stortingsmelding med forslag til oppfølging av utvalgets anbefalinger våren 2001. Oppgavefordelingsutvalgets utredning berører mange sektorer og alle de tre forvaltningsnivåene, og en oppfølging av dette arbeidet kan medføre endringer i offentlig sektor som får stor betydning for styringsformer og -virkemidler. Ikke minst gjelder dette det regionale nivået hvor både fylkeskommunens fremtid og regional statsforvaltnings oppgaver er oppe til vurdering. I den forbindelse representerer den planlagte statliggjøringen og fristillingen av sykehusene også en vesentlig endring både for det regionale og sentrale nivået.

4.2 Omstilling og organisasjonsformer

4.2.1 Tilstandsbeskrivelse/utviklingstrekk

Det er i 2000 utredet en rekke omfattende organisatoriske endringer i offentlig sektor. Disse gjelder forholdet mellom forvaltningsnivåene og statlige virksomheter enkeltvis. Særlig omfattende er utskillingen av oppgaver fra Justisdepartementet og overføring av disse dels til direktoratsnivå, dels til regionnivå og dels til andre departementer. Endringene skjer uten at det er utredet noen struktur for sentralforvaltningen i sin helhet, for eksempel når

det gjelder skillet mellom departementsoppgaver og direktoratsoppgaver eller når det gjelder størrelsen på det enkelte departement. Den strukturen man har på sentralforvaltningen vil mao. bli en ikke tilsiktet totalitet som er summen av enkeltstående ad hoc-avgjørelser. Blant annet som følge av endringene i Justisdepartementet og Statskonsults rapport om fremtidens departement, er det en økende interesse for departementenes indre organisering.

Det er fortsatt stor omstillingsaktivitet når det gjelder endring av tilknytningsformen for statlige virksomheter. Konkrete omdanninger i 2000 gjelder først og fremst utskillinger av *deler* av en virksomhet, eksempelvis ved oppretting av datterselskaper under forvaltningsbedrifter. Slike endringer skjer i hovedsak som en følge av at en ønsker en klarere og mer uavhengig organisatorisk ramme for de forretningsbaserte og konkurranseutsatte virksomhetsområder.

Det er fortsatt mye oppmerksomhet om organisering av statens ulike roller og kritiske rollekombinasjoner. En del omdanninger kan forstås på bakgrunn av et ønske om klarere skiller mellom forretningsbasert produksjon på den ene siden og forvaltning av sektorpolitikk og myndighetsoppgaver på den andre. Samtidig er det i liten grad noen konsekvent forvaltningspolitikk når det gjelder rollespørsmål. Eierskapet til Telenor ble i 2000 overført til NHD, men i St.prp. nr. 66 (1999-2000) *Om Telenor*, avviste man samtidig langt på vei at den daværende sammenkoplingen av eierrollen og myndighetsrollen var noe problem. Spørsmålet har likevel stor oppmerksomhet i offentligheten, ofte med en kritisk innfallsvinkel. Det har også vært en tiltakende oppmerksomhet om organiseringen av statlig eierskap, og en kritisk drøfting i offentligheten om begrunnelser for statlig eierskap.

Fra politisk og administrativt hold er det fokusert på ulike tilsynsordninger. Fragmentert regelverkstruktur har resultert i at en rekke ulike hensyn ivaretas i mange lover og av mange tilsynsetater/organer.

I forholdet mellom forvaltningen og borgerne er det fremdeles forhold i forvaltningen som går ut over hensynet til rettssikkerhet og kvalitet. Arbeidsdeling, spesialisering, effektivisering, formkrav og saksbehandlingsregler kan skape problemer for den enkelte i forhold til forvaltningen.

Forholdet mellom statlig og kommunal oppgave- og ansvarsdeling er under debatt. Ønsket om mindre detaljstyring av kommuner kan komme i konflikt med overordnede statlige målsettinger eller skape utilsiktet ulikhet i praksis overfor borgerne på et og samme område fra kommune til kommune. Dette er utfordringer som stiller krav til tydelighet i organisering og oppgavefordeling mellom statlig nivå (bestillerrolle) og kommunalt nivå (utførerrolle).

4.2.2 Produksjon og ressursanvendelse

Det var i alt 41 prosjekter på dette området i 2000. Av prosjekter som ble startet i 2000 vil ni videreføres i 2001. Av de ferdigstilte prosjektene har tre resultert i trykte rapporter og to notater. I tillegg er det arbeidet med rapporten ”*God kjemi?*” som ble tykt i januar, boka ”*Monopoler for fall*” og andre rapporter i 2000. De to spesielt nevnte var innen utgangen av 2000 ”så godt som ferdige”. Avdelingen har også syv løpende prosjekter.

Det er blitt lagt vekt på å formidle og få diskutert resultater av arbeidet på området og det er tatt initiativ til seminarer/konferanser, i tillegg til at vi har bidratt med innledninger og foredrag med andre som arrangører. Vi har i alt deltatt med innledere på konferanser og kurs i tillegg til presentasjoner av rapporter og prosjekter for eget departement og andre.

Av de 41 prosjektene innen fagområdet var 12 oppdrag fra departementer og tre fra underliggende etater. I tillegg er det registrert noe ad hoc rådgivning overfor departementer og virksomheter som ikke er relatert til oppdragsgiver.

Inntekter fra disse prosjektområdene var i 2000 på 2,9 mill kroner. 18 av prosjektene av inntektsgivende og gjennomført med ekstern oppdragsgiver, 11 var pålagt gjennom tildelingsbrevet eller er registrert med ekstern oppdragsgiver uten inntekter, og 12 av de 41 prosjektene var egeninitierte.

Ressursbruken på de tre prosjektområdene fordeler seg på følgende måte:

Ressursbruk fordelt på områder	1999*	2000
Statsforvaltningens organisering	41 %	35 %
Omdanning av statlige virksomheter	29 %	36 %
Statens forhold til borgere, bedrifter og kommuner	31 %	29 %

* Inndelingen i områder i 1999 avviker fra den som er benyttet i 2000

Totalt sett har det vært stor produksjon i forhold til tilgjengelige ressurser i 2000. Antall trykte rapporter og notater er imidlertid lavere enn foregående år. Dette skyldes at det har vært stor ressursinnsats i prosjekter som ikke er ferdigstilt i løpet av året.

4.2.3 Samlet analyse/resultatvurdering

Statens kjerneforvaltning

Statskonsult hadde stor aktivitet på dette prosjektområdet i 2000.

Arbeidet med *departementsstrukturen* i andre land har medført henvendelser som gjelder innlegg på seminarer og drøfting av oppdrag for Statskonsult.

Gjennom arbeidet med *internadministrative funksjoner* har Statskonsult ervervet kompetanse som AAD benytter seg av i forbindelse med ny strategi for Statens forvaltningstjeneste. Statskonsults bidrag vil være viktig i det materiale som AAD legger til grunn ved fremleggelse for regjeringen av ny rolle og nye oppgaver for Statens forvaltningstjeneste. Skrittvis vil en her kunne komme til en ny og mer effektiv fordeling av administrative oppgaver mellom departementene og Statens forvaltningstjeneste.

Det er gjort et ytterligere arbeid i 2000 mht. skillet mellom *departementsoppgaver* og *direktoratsoppgaver*. Vi har her et grunnlag som bl.a. kan benyttes i prosjekter som er under planlegging for 2001.

Statskonsult har gjennomført to prosjekter som gjelder *kjemikalieforvaltningen* og som inneholder forslag til flytting og samling av ansvar og til etablering av nye samarbeidsordninger. KRD har gjennomført en høring i berørte departementer og direktorater av den ene rapporten (den andre er avgitt først nylig).

Et prosjekt om omorganiseringen av *statens ytre fiskeriforvaltning* resulterte i en rapport med forslag til reorganisering lokalt og regionalt med sikte på en mer effektiv ressurs- og kvalitetskontroll. Hovedlinjene i forslaget blir gjennomført.

Staten i omdanning/tilknytningsformer

Statskonsult har de siste årene nedlagt mye arbeid for å kartlegge, dokumentere og analysere utviklingen knyttet til endringer av tilknytningsform, statlig eierskap, økt markedsorientering etc.

Når det gjelder de konkrete resultater av Statskonsults arbeid på dette området, kan vi nevne følgende

- Vår medvirkning i TETRA-prosjektet har fått merkbare konsekvenser for de organisasjonsløsninger som ble valgt.
- Vår rapport (utkast) om tilknytningsformers egnethet skal brukes i AADs revisjon av veiledningsheftet om tilknytningsformer for statlige virksomheter.
- Fjorårets vedtak om omdanning av Statens Pensjonskasse til forvaltningsbedrift er en direkte oppfølging av vårt forslag (men et resultat av foregående års innsats).
- Vårt notat om samfunnsansvar i statsforetak og særlovsselskaper vil bli lagt til grunn for AAD's stortingsmelding.
- Vårt "sjekkhefte om statens bruk av stiftelser" er brukt i nylig gjennomført innrapportering fra departementene.

Statskonsult legger også vekt på opplysning, erfaringsutveksling og seminarer om emnet, og har selv arrangert og holdt foredrag om omdanning av statlig virksomheter mv. på ulike konferanser og seminarer. Det er god spredning av våre rapporter på området, og vi har fått gode tilbakemeldinger fra departementer og virksomheter om disse rapportene som et allment kunnskapsgrunnlag og for vurdering av tilknytningsform, eierstyring mv.

Statens møte med samfunnet

Flere av rapportene vurderer områder som tidligere i liten grad er sett i sammenheng: bl.a. effektivitet, organisering og rettssikkerhet. Vi anser arbeidet som nyttige grunnlag både for dem som er direkte berørt og for andre som tar fatt på tilsvarende problemstillinger.

Vi ser resultater av foregående års arbeid med tilsynsområdet som har satt temaet på dagsordenen og gitt Statskonsult god kompetanse på området. Den store interessen fra ulike oppdragsgivere som ønsker våre synspunkter/rådgivning i forbindelse med organisatoriske vurderinger er en god indikator på dette. Fra politisk og administrativt hold er det definert behov for en helhetlig, systematisk gjennomgang av ulike tilsynsordninger, herunder regelverks- og organisasjonsstruktur. Statskonsult har bidratt til å fremskaffe bedre oversikt over området, noe som har blitt benyttet som beslutningsgrunnlag, blant annet i statssekretærutvalg (i Bondeviks-regjeringens prosjekt om et Enklere Norge), samt nå i regjeringsutvalget for fornyelsesarbeidet. Rapportene om "HMS-området" og organisering av næringsmiddeltilsynet (fra 1998/1999) har blitt brukt i mange sammenhenger. Førstnevnte har vært på en bred høring til departementer og

organisasjoner og brukes som grunnlag for flere arbeidsgrupper og lignende som er dannet i forbindelse med endringsarbeidet innenfor HMS-området. Rapporten om næringsmiddeltilsynet brukes mye av Sosial- og helsedepartementet, blant annet som introduksjon til nyansatte om begrepsbruken på og organiseringen av næringsmiddelområdet.

Til tross for at mye er gjort for å bedre forholdet mellom forvaltningen og borgerne, viser arbeid som er satt i gang og forskning at det fremdeles er forhold ved forvaltningen som går ut over hensynet til rettssikkerhet og kvalitet. Organisatoriske forhold som arbeidsdeling, spesialisering, effektivisering, formkrav og saksbehandlingsregler kan skape problemer for den enkelte i forhold til forvaltningen. Statskonsult har analysert både saksbehandlingspraksis og organisatoriske forhold som kan ha betydning for kvalitet og rettssikkerhet i saksbehandlingen. I løpet av 2000 ble det innhentet informasjon om statlige klageordninger, med sikte på et eventuelt videre arbeid med dette temaet i 2001.

4.2.4 Konsekvenser for fremtidige satsinger

Statens kjerneforvaltning

I 2000 har det vært gjennomført en rekke prosjekter med stor relevans til de generelle utviklingstrekkene i statsforvaltningen. Samtidig kan noen mindre prosjekter ha vært gjennomført mer pga. av inntjeningskravet enn pga. relevans. Så lenge slike prosjekter gir innpass i departementene og gir muligheter for senere prosjekter med høyere relevans, vurderer vi imidlertid ikke ulempene som store.

Det kan være at vi i 2000 har hatt en relativt stor andel av ressursinnsatsen i evalueringsprosjekter, dvs prosjekter der Statskonsult kommer inn i etterkant for å se på hva som har skjedd. Dette kan tenkes å gå på bekostning av aktiviteter der man er mer problemløsende. Selv om dette antagelig kan kombineres, bør vi ha en høy bevissthet på hvorfor oppdragsgiver ønsker å få noe evaluert.

Staten i omdanning/tilknytningsform

Det er viktig at Statskonsult opprettholder og videreutvikler sin kompetanse på området. Spørsmål om tilknytningsform, eierskap, innføring og organisering av forretningsbasert virksomhet etc., vil fortsatt stå høyt på dagsorden i forvaltningen.

Vår studie av europeiske liberaliseringsprosesser og forvaltningsreformer viser at nye liberaliseringsreformer må forventes innen flere sektorer hvor Norge vil være forpliktet til å følge opp gjennom EØS-avtalen. Også innen andre sektorer må vi forvente økt bruk av markedslignende mekanismer og konkurranse. Forventede endringer innen helsesektoren og utdanningssektoren vil stille krav til egnede organisasjonsmodeller og tilknytningsformer.

Oppmerksomheten om organiseringen av statens ulike roller og sammenkopling av eierskap/forretningsvirksomhet og forvaltning/myndighetsutøvelse vil neppe avta. Den tiltakende delprivatiseringen aktualiserer spørsmål om hva som er hensikten med statlig/nasjonalt eierskap. Andre spørsmål vil være knyttet til organisering av eierskapet, forutsetninger for å utøve et godt eierskap, og hvilke styringsvirkemidlene staten har for å ivareta samfunnspolitiske mål.

Statens møte med samfunnet

På tilsynsområdet vil en del av det videre arbeidet ha sammenheng med hvordan regjeringen prioriterer og griper fatt i de problemstillingene som Statskonsult og andre har påpekt på området. I tillegg bør det arbeides videre med å kartlegge organiseringen av utførerrollen og kontrollørrollen i forholdet mellom statlig og kommunalt nivå og se hvorvidt denne organiseringen bidrar til en helhetlig ivaretagelse av de hensyn regelverkene skal fremme og slik at hensynet til borgernes rettssikkerhet blir ivaretatt.

Organiseringen av klagesaksbehandling er et annet tema som har stor betydning for borgernes rettssikkerhet. Her er det i dag mange ulike modeller – både i Norge, men også om vi sammenligner oss med utenlandske ordninger. Hensikten med videre arbeid er i første omgang å få en samlet beskrivelse av ulike modeller og av de erfaringene man har med disse.

4.3 Informasjonsteknologi

4.3.1 Tilstandsbeskrivelse/utviklingstrekk

Året 2000 ble innledet med et temmelig smertefritt årsskifte, datateknisk sett. Forberedelsene forut for overgangen fra 1900-tallet til 2000-tallet ble en lærerik vekker i forhold til samfunnets og forvaltningens avhengighet av IT. Etter overgangen til 2000 har det vært diskutert om problemene med overgangen var overvurdert.

Utbredelsen av ”alminnelig” IT i forvaltningen er nær 100%, jf. Statskonsults undersøkelse ”*IT i staten 1999*”. Det er derfor naturlig at det nå er mer tale om *hva* IT skal brukes til, ikke *om* vi skal bruke IT. Dette ser vi også i de politiske diskusjonene om forvaltning og IT, hvor det nå er store forventninger til virkeliggjøring av visjonen om den ”døgnåpne forvaltning” og til betydelige effektiviseringsgevinster. Det ligger store utfordringer i å møte disse utfordringene, kanskje særlig i å håndtere omstillingene i hva slags tjenester forvaltningen skal yte, i forvaltningens organisering og i kravene til kompetanse.

Prinsippet om at ansvaret for IT ligger i linjen er sentralt i den statlige IT-organiseringen. Det er i dag ikke mulig å ha ansvar for en virksomhet uten å ha ansvar for dens bruk av IT. Det skjer mye gledelig nyskapning innen statens bruk av IT, men det er grunn til å spørre om mulighetene utnyttes bra nok, om kreativiteten er tilstrekkelig og om gevinstene realiseres i ønsket grad. Samtidig er det betydelige forventninger til statens, og hele offentlig forvaltnings, samlede bruk av IT. Disse forventningene støter på de samme problemene som alle andre ambisjoner om at forvaltningen skal opptre mer helhetlig og samordnet. Samlet sett kan man spørre om staten og forvaltningen er organisert på en måte som er egnet til å utnytte de vesentlige mulighetene som ligger i bruken av moderne IT.

Statens bruk av eksterne konsulenter på IT-området er økende. Dette er en måte å møte svingninger i behovet for IT-arbeidskraft på. Det *kan* også bidra til erfaringsoverføring mellom prosjekter og virksomheter. Samtidig er bruken av IT en mer og mer integrert del av virksomheten, og dermed er beslutninger om bruk av IT og om utforming av nye løsninger i økende grad beslutninger knyttet til kjernen av virksomhetenes tjenesteyting og myndighetsutøvelse. Dette stiller store krav til organisering og styring av IT-arbeidet i virksomhetene og i sektorene, og setter ikke minst ansvarsplassering og bestillerkompetanse i fokus. I dette perspektivet er det grunn til å være bekymret over problemene med å rekruttere høyt kvalifisert IT-arbeidskraft.

Statskonsult forsøker å møte disse utfordringene ved å dokumentere og gi råd knyttet til styring og organisering av IT, ved å gjennomføre prioriterte satsinger på sentrale områder for bruk av IT og ved å følge teknologiutviklingen og utvikle statlige IT-standarder. Det er Statskonsults vurdering at arbeidet med styring og organisering av IT får for liten prioritet i forhold til den betydning dette området har som *forutsetning* for at forvaltningens ambisjoner knyttet til IT skal kunne realiseres.

4.3.2 Produksjon og ressursanvendelse

Innen fagområdet informasjonsteknologi ble det i 2000 arbeidet på 18 prosjekter.

Fordelt på prosjektområder fordeler ressursforbruket innen fagområdet seg slik:⁶

Ressursbruk fordelt på områder	1999	2000
Styring og organisering av IT	33 %	31 %
IT og forvaltningsutviklingen	33 %	41 %
IT-standardisering og teknologiovervåkning	34 %	28 %
Sum	100 %	100 %

Fagområdets klart største oppdragsgiver er AAD, som står for 57% av oppdragene i egenskap av eier og 9,5% i egenskap av bruker. I tillegg kommer egeninitierte prosjekter (17%) som alle er klart koplet til tildelingsbrevet eller St.prp. nr.1. Øvrige oppdragsgivere stod for 16,5% av prosjektvolumet, hvor Skattedirektoratet og NHD var de største.

De samlede oppdragsinntektene på fagområdet var 1,3 mill kroner. Det finnes etterspørsel i forvaltningen innenfor prioriteringene som kommer til uttrykk i tildelingsbrevet og St.prp. nr.1, men ressursituasjonen tilsa at avdelingen ikke kunne påta seg noe mer.

⁶ Noen av de største prosjektene omfatter ulike typer produkter og er derfor skjønsmessig fordelt på kategoriene. Dette gjør at disse tallene er noe usikre.

4.3.3 Samlet analyse/resultatvurdering

Et viktig prosjekt innen styring og organisering av IT var ”*IT i staten 1999*” som ble avsluttet tidlig i 2000. Undersøkelsen omfatter praktisk talt all statlig virksomhet, og Statskonsult har fått betydelig hjelp av mange informanter rundt omkring i forvaltningen. Undersøkelsen dokumenterer statens investeringer i og bruk av IT. Hovedfunnene i undersøkelsen er:

- Det er lite dokumentert viten om gevinster av IT, men tre av fire virksomheter mener de har oppnådd kvalitative gevinster.
- Statens samlede IT-utgifter er estimert til 4,5 mrd kr pr år. I to av tre virksomheter ligger IT-utgiftene pr ansatt mellom 20 000 og 50 000 kr.
- Siden forrige undersøkelse har utgiftene til eksterne konsulenter steget fra 8% til 20% av de totale IT-utgiftene. Utgiftene til kompetanseutvikling ligger konstant på 2%.
- Enkelte produkter dominerer sterkt, særlig når det gjelder tekstbehandling.
- Nesten alle virksomheter har adgang til World Wide Web og e-post, mens to av tre har egne vevtjenester.

”*IT i staten*” har bidratt til å sette bruk av IT og nytteverdien av IT på dagsorden i forvaltningen, bl.a. gjennom omfattende pressdekning. Undersøkelsen danner også et grunnlag for å sammenlikne over tid, med andre land, og med den enkelte virksomhet. Det er paradoksalt at det brukes så lite på kompetanseutvikling, når det brukes så mye på å leie inn ekstern kompetanse.

Statskonsult rådgir departementer og større direktorater om bl.a. styring og organisering av IT. I 2000 var Skattedirektoratet, som er blant de aller største IT-brukerne i forvaltningen, en viktig oppdragsgiver. Statskonsult har bidratt med vurderinger av nåsituasjonen og av ulike forslag til framtidig organisering. Hensynet til ivaretagelsen av Skattedirektoratets myndighetsoppgaver når disse utføres ved hjelp av IT, og betydningen av dette for organiseringen av IT-arbeidet – særlig direktoratets reelle styring av systemutviklingen, har blitt viet spesiell oppmerksomhet. De foreløpige resultatene er av verdi for andre offentlige organer, og de danner også utgangspunkt for videre rådgivning til Skattedirektoratet.

Innen prosjektområdet IT i forvaltningsutviklingen er det de store programmene om elektronisk datautveksling og elektronisk saksbehandling som har dominert. I vårt arbeid med elektronisk datautveksling og innrapportering har vi primært brukt kreftene på å dokumentere forhold som er styrende for forvaltningens evne til å samarbeide om informasjon, og dermed mulighetene for gjenbruk og for å redusere byrdene på dem som avgir informasjon til forvaltningen. Det viser seg ofte at det som på overflaten er samme informasjon ikke er det når man ser nærmere på hva informasjonen egentlig betyr eller hva den handler om. Forvaltningen er svært sektorisert, og det betyr at de kreftene som tilpasser informasjonens innhold og kvalitet til den enkelte virksomhet (for eksempel ved utforming av regelverk) gjennomgående er sterkere enn de kreftene som fremmer samarbeid om informasjonens betydning. En økning i bruken av elektronisk innrapportering er ikke uvesentlig, men har isolert sett begrenset betydning så lenge samarbeidet om

informasjonen er så svakt. Dette samarbeidet kan bare styrkes ved at departementene vektlegger det i sin styring og oppfølging av etatene og ved at dette hensynet tillegges betydelig vekt ved utformingen av regelverk og andre politiske vedtak som resulterer i krav om innrapportering.

I vårt arbeid med elektronisk saksbehandling har vi i 2000 bidratt til å sette i gang flere piloter: to piloter knyttet til kunnskapsforvaltning som begge er implementert i første versjon, en pilot knyttet til forenklinger i journalføringen av elektronisk overførte dokumenter og en pilot knyttet til individrettet tjenesteyting. Piloten på individrettet tjenesteyting gir gode eksempler på problemstillinger i forbindelse med kobling av vevtjeneste med internt saksbehandlingssystem, autentisering av brukere, og ikke minst løsninger som innebærer bruk av andre kanaler. Dette gir nyttige erfaringer for arbeidet med døgnåpen forvaltning. Vi ga omfattende faglige og arbeidsmessige bidrag til den kartlegging av regelverket med tanke på eventuelle hindringer for overgang til elektronisk kommunikasjon som ble gjennomført i regi av NHD. Kartleggingen viste at det ikke er så mange hindringer i regelverket, men blir nå fulgt opp av departementene med forslag til endringer der det er nødvendig. Arbeidet har bidratt til å fokusere på elektronisk saksbehandling og dokumentutveksling i forvaltningen. Vi driver fortløpende med utredninger om bl.a. elektronisk arkivering og bruk av e-post som styrker kunnskapsgrunnlaget for bedre bruk av IT i saksbehandlingen. Vi har etablert en brukergruppe med representanter for mer enn 20 forvaltningsorganer. Brukergruppa er et forum som sikrer at vårt arbeid med elektronisk saksbehandling er forankret i den hverdagen statsforvaltningen lever i. Brukergruppa er også sentral i formidling av resultatene av arbeidet i programmet.

Under prosjektområdet IT-standardisering og teknologiovervåking har Statskonsult forvaltningsoppgaver knyttet til IT-standardisering i statsforvaltningen. I 2000 ble det publisert en ny versjon av standarden for datakommunikasjon, NOSIP, i versjon 3.0. Dette er en vesentlig tilpasning til gjeldende standarder når det gjelder Internett-teknologi. NOSIP 3.0 inneholder en rekke anbefalinger som er nyttige for virksomheter som ønsker at deres IT-løsninger skal samvirke med flest mulig andre IT-løsninger og som ønsker å begrense avhengigheten av bestemte leverandører. Dette fremmer samspill i forvaltningen og reduserer risikoen for feilinvesteringer. Teksten i NOSIP 3.0 er utformet slik at det vesentligste av innholdet er tilgjengelig også for dem som ikke oppfatter seg selv som IT-eksperter, og dermed er målgruppen blitt mye større. Dette fremmer dialogen mellom teknologer og ledelse på en måte som styrker styringen med IT.

Statskonsult har i 2000 prøvd ut og vurdert bruk av "fri" programvare. Dette arbeidet har fått betydelig oppmerksomhet, noe som i seg selv har vært et positivt signal. Utredningsarbeidet er ikke helt avsluttet, og sluttrapporten kommer først i 2001.

4.3.4 Konsekvenser for framtidige satsinger

I internasjonal sammenheng er den norske forvaltningen kommet langt når det gjelder bruk av IT. Dette ser vi av undersøkelser som "IT i staten", men også når vi sammenlikner de store statlige IT-anvendelsene med andre land. Norge er langt framme når det gjelder personnummer, forenklet selvangivelse, foretaksregister og innkreving. Vår lovgivning, med stor grad av formfrihet og fri bevisførsel, gir et betydelig større spillerom for papirløs kommunikasjon enn det som er tilfelle i mange andre land. Den store tilgjengeligheten av Internett gjør dette til en svært egnet kanal i samvirket mellom forvaltningen og dens brukere. Vi bør derfor være omhyggelige med å sikre at statlige IT-strategier tar utgangspunkt i de gode

forutsetningene vi har her. Det er få hindringer av teknisk og juridisk natur, og det viktigste er derfor å fokusere på bedre utnyttelse av de mulighetene som finnes.

Det at dekningsgraden av "alminnelig" IT er nær 100% betyr ikke at det er slutt på IT-investeringene. Det skjer mye på teknologiområdet, og framover ser vi en betydelig vekst i håndholdte apparater, mobiltelefonene vil bli en slags terminaler, og IT vil krype inn i enda flere dagligdagse apparater og gjøremål. Svært mange yngre mennesker er fullstendig fortrolige med å sende tekstmeldinger fra sin mobil. Det er naturlig at det vil vokse fram forventninger om å nå forvaltningen på denne måten, noe framtidige satsinger må ta høyde for.

Den løpende utviklingen når det gjelder egenskapene ved teknologien og når det gjelder utbredelsen av ulike teknologier skaper usikkerhet i beslutningsgrunnlaget for statlige IT-satsinger. Det er derfor viktig at vi følger utviklingen nøye og at vi løpende revurderer vår tenkning om hva som er egnede teknologier og hva som er egnede innsatsområder.

Etter Statskonsults vurdering er staten kommet for kort i å trekke IT inn som en naturlig del av det øvrige arbeidet med styring, organisering og utvikling av virksomheten. Det er en tendens til å tro at tekniske nyvinninger vil løse problemene nærmest av seg selv. Det er mye å lære av den kreative utnyttelsen av nye muligheter vi ser i mange bedrifters bruk av IT. Skal staten lykkes med dette må IT integreres bedre i forvaltningsutviklingen. Helt sentralt i dette er en styrking av de statlige ledernes forhold til hvordan IT brukes i egen virksomhet og koplingen mellom dette og virksomhetens formål. Dette er spesielt viktig i det kommende arbeidet med utviklingen av døgnåpen forvaltning hvor det er behov for nyskapning i virksomhetene når det gjelder hva slags tjenester som skal tilbys. Et annet sentral eksempel er arbeidet med datautveksling, gjenbruk av informasjon og reduserte byrder med innrapportering som for å lykkes stiller store krav til samarbeid mellom virksomhetene og sektorene.

Omfanget av prosjekter fra AAD innebærer i 2000 at det har vært liten kapasitet til oppdrag fra andre oppdragsgivere og til egeninitierte prosjekter. Det har heller ikke vært ressurser til et av punktene i tildelingsbrevet (vurdering og informasjon om gevinstrealisering gjennom omstilling ved bruk av IT). For å styrke linjen i gjennomføringen av vedtatte målsettinger bør Statskonsult også i større grad påta seg oppdrag fra andre oppdragsgivere. Det er også viktig å ha kapasitet til egeninitierte prosjekter for å kunne ta opp nye problemstillinger.

Statens svake stilling på arbeidsmarkedet når det gjelder IT-arbeidskraft kan bli en trussel i forhold til evnen til å gjennomføre viktige reformer. Videre er det prinsipielle problemstillinger knyttet til forvaltningsorganenes reelle styring med egen bruk av IT. Det bør settes i verk tiltak for å styrke kompetanseutviklingen blant statlige IT-folk og for å bedre rekrutteringen av yngre, velkvalifiserte IT-medarbeidere.

4.4 Internasjonalisering

4.4.1 Tilstandsbeskrivelse/utviklingstrekk

Norges mest omfattende og forpliktende internasjonale samarbeid er vårt forhold til EU gjennom EØS-avtalen. En avtale som i stor grad påvirker forvaltningens rammer, organisering, oppgaver, beslutningsprosesser, arbeidsformer og kompetansebehov. Selv om Norge ikke deltar i de besluttede organer i EU, er dette en vesentlig arena for norsk innflytelse og en organisasjon som mange norske tjenestemenn kommer i kontakt med.

Statskonsult har gjennomført flere kartleggingsprosjekter om arbeid i Norge med EØS- relaterte problemstillinger. I det etterfølgende analysearbeidet har hovedproblemstillingene vært muligheten til effektivisering og forbedring av forvaltningens arbeid med EØS-saker. En viktig del av arbeidet med internasjonalisering er kompetanseutviklingstiltak, som blir møtt med stor etterspørsel i forvaltningen. Etterspørselen etter utredningsbistand på det internasjonale området er noe svakere enn man kunne forvente. Vi møter imidlertid god respons fra sentrale miljøer som UD og SMK, fra flere fagdepartementer foruten fra forskningsmiljøene på de egeninitierte utredningsprosjektene vi gjennomfører. Statskonsults utrednings- og kartleggingsarbeid på det internasjonale området er for øvrig omtalt i Europameldingen som et viktig grunnlag for regjeringens løpende vurdering av Norges deltakelse i EØS-arbeidet.

4.4.2 Produksjon og ressursanvendelse

År 2000 har som helhet hatt lavere bemanning enn forutsatt. Opplæringsaktivitetene har stort sett vært gjennomført som planlagt med unntak av enkelte tiltak som er blitt avlyst på grunn av for liten påmelding. På samme måte som i 1999 er det også i år 2000 utredningsvirksomheten som har hatt en noe redusert kapasitet. Det har pågått arbeid på 6 prosjekter innenfor arbeidsområdet, og i tillegg kommer kompetanseutviklingstiltakene (som i denne sammenheng ikke er klassifisert som prosjekter). Statskonsult splitter ikke opp ressursbruken i prosjektområder eller tilsvarende her fordi ressursuttaket er såpass lite på innen dette arbeidsområdet.

Utredningsprosjekter

Ett prosjekt som i hovedsak ble utført i 1999, *Folkerettens innflytelse på norsk lovgivning*, ble rapportert i år 2000. Dette prosjektet fikk relativt stor oppmerksomhet, og førte bl.a. til et enstemmig vedtak i Stortinget høsten 2000 med en henstilling til Regjeringen om å legge fram forslag for å sikre større åpenhet og sterkere og bredere innflytelse i beslutningsprosessene for EØS-saker. Et prosjekt *Regionalisering – internasjonale erfaringer og norsk virkelighet* er utført for og rapportert til KRD. Rapport vil bli publisert vinteren 2001. Rapporten fra kartleggingsprosjektet *Forvaltning av og deltakelse i EU-programmer* vil også bli publisert vinteren 2001. Prosjektet *Norsk innflytelse i EU-komiteer* har vært en hovedaktivitet på området internasjonalisering i år 2000. Rapport fra prosjektet forventes ferdig våren 2001. Prosjektet *EU's sosiale dialog og utfordringer for staten som arbeidsgiver* startet opp rundt årsskiftet og vil bli ferdig i løpet av år 2001.

Opplæring på det internasjonale området

Tilbudet innenfor internasjonal kompetanseutvikling består av et vidt spekter av ulike tiltak. De spenner fra store, modulbaserte opplæringsprogrammer til frokostseminarer av tre timers varighet. Temamessig er det også stor spredning, men hovedtyngden av tiltakene har fokus på Europa. Det tyngste tiltaket er opplæringsprogrammet "*Norge i internasjonalt samarbeid*" som består av seks moduler over et halvt år. Dette programmet gir bred trening i internasjonalt arbeid. Gjennom samarbeid med Danmarks forvaltningshøjskole og statlige opplæringsinstitusjoner i andre europeiske land tilbys også plasser for norske deltakere på de to internasjonale lederutviklingsprogrammene "*Crossing the Boundaries*" og "*Management Programme Europe*". EØS-avtalen har store konsekvenser for forvaltningen. Dette skaper behov for ulike typer kompetanseutvikling. Det bredeste tilbudet av enkeltstående kurs finnes derfor innefor dette området.

Etterspørselen i 2000 var størst i forhold til de store programmene og minst i forhold til temadager og frokostseminarer som behandler aktuelle internasjonale problemstillinger. Det ble i alt gjennomført 28 opplæringstiltak med 896 deltakere innenfor dette området, syv tiltak ble avlyst på grunn av for liten påmelding. I tillegg ble det satt i gang fem nye opplæringsaktiviteter i løpet av året. Det var imidlertid en økende etterspørsel etter virksomhetsinterne opplærings-tilbud. For Landbruksdepartementet ble det f. eks. gjennomført tre to-dagers kurs, skreddersydd spesielt for dem og deres underliggende etater. Studiereiser er også en type tiltak som har økt oppslutning i forhold til tidligere år.

Kompetanse innen språk er av avgjørende betydning for vellykket internasjonalt arbeid. Nye tiltak er satt i gang innenfor språkopplæringen, både innenlands og i utlandet. Det er stor etterspørsel, spesielt etter kurs i England. Parallelt med at mange virksomheter ser fordeler i å bruke den sentrale opplæringen som en arena for å bygge opp et bredere, faglig nettverk, er det mange som ønsker assistanse til å kunne tilrettelegge interne språkkurs. Statskonsult hadde her flere prosjekter på gang. I 2000 deltok ca. 500 personer på våre språkkurs, ca. halvparten på kurs i utlandet.

Forvaltning av avtalen med EIPA

Statskonsult forvalter AADs avtale med EIPA. Dette innebærer at vi møter i EIPAs vitenskapelige råd, lyser ut og legger til rette for hospitering ved EIPA i Maastricht, og sprer informasjon om EIPAs kurstilbud. I år 2000 har vi lagt inn ekstra ressurser i markedsføringen av hospiteringsordningen, og også stilt stipendmidler til disposisjon for å finansiere hospiteringen. Dette har ført til en noe større interesse for ordningen.

4.4.3 Samlet analyse/resultatvurdering

På dette feltet arbeides det integrert med utredningsvirksomhet og opplæring. Dette gjør det mulig å kombinere generering av ny kunnskap med effektiv formidling. Et godt eksempel på dette var høstens Europakonferanse, hvor formidling av funn fra så vel avsluttede som pågående utredninger hadde en sentral plass. utfordringen ligger imidlertid hele tiden i å utforme tilbud som både tar hensyn til iverksettingen av overordnede politiske målsettinger og treffer brukernes opplevde behov. Den noe sviktende etterspørselen i forhold til enkelte tilbud kan skyldes at denne balansegangen ikke helt har lyktes, samtidig som økte priser på våre tiltak også kan ha virket inn på etterspørselen. Ved utformingen av "skreddersydde" tiltak har vi

mulighet til å utforme tiltak som i størst mulig grad treffer den enkelte virksomhets behov. Det er derfor en gledelig utvikling at det er en økende etterspørsel etter slike tiltak.

Når det gjelder den gode etterspørselen etter de tunge opplæringsprogrammene innenfor internasjonalisering og den mer sviktende etterspørselen etter de kortvarige tiltakene, kan dette tolkes som en ny trend i tiden. For få år siden gikk utviklingen i motsatt retning og man fryktet at de store programmenes dager var talte. At dette har snudd er en fordel både økonomisk og kompetanseutviklingsmessig. De tyngre tiltakene gir både bedre muligheter for læring og bedre inntektsmuligheter.

Når det gjelder utredninger og analyser opplever vi i mindre grad etterspørsel etter vår bistand. Det kommer i liten grad henvendelser fra forvaltningen til Statskonsult med ønske om konkrete utredninger og analyser knyttet til internasjonaliseringen. Vi har en del oppdrag der internasjonale føringer eller internasjonale erfaringer inngår som viktige deler av analyser innenfor ulike sektorer, men har lite pågang etter prosjekter som retter seg spesifikt mot forvaltningens internasjonale arbeid. Vi opplever imidlertid betydelig interesse for de prosjektene vi selv tar initiativet til. Dette gir seg bl.a. uttrykk i at vi får med sentralt plasserte personer i referansegrupper i prosjektene. Prosjektrapportene som har vært utgitt er også blitt møtt med stor interesse. På vår Europakonferanse høsten 2000, der vi presenterte resultatene fra vår utredningsvirksomhet på området, fikk vi meget god respons fra sentrale miljøer som UD og SMK, fra andre departementer og direktorater med store internasjonale forpliktelser og fra forskningsmiljøene.

Den svake etterspørselen etter utredningsbistand på det internasjonale området tolker vi i retning av at vi her har typiske horisontale problemstillinger som angår de fleste politikkområder og departementer, men der koblingen til den sentrale forvaltningspolitikken er svakere enn man kunne forvente. Internasjonale forpliktelser, ikke minst gjennom EØS-avtalen, er en betydelig utfordring for forvaltningen. Rammebetingelser for næringsliv, befolkning og for hele samfunnsutviklingen avhenger i stor grad av at forvaltningen arbeider godt og effektivt på dette området. Statskonsult har gjennom prosjekter dokumentert at det kan være vanskelig å få til en god samordning av norske standpunkter og en enhetlig norsk opptreden i beslutningsprosesser innenfor EØS. Slike vansker kan føre til at Norge ikke evner å påvirke disse prosessene så mye som hadde vært ønskelig. Etter Statskonsults syn burde derfor forvaltningspolitikken vie større oppmerksomhet til hvordan det internasjonale arbeidet i forvaltningen er organisert og fungerer.

4.4.4 Konsekvenser for framtidige satsinger

Sentrale problemstillinger for Statskonsults utredningsvirksomhet på det internasjonale området knytter seg til Norges mulighet for å påvirke utformingen av internasjonalt regelverk vi vil bli forpliktet av, implementeringen av regelverket i norsk rett, forvaltningen av regelverket foruten deltakelse i programvirksomhet. Etter fullføring av prosjektet *Norsk innflytelse i EU-komiteer* vil det være naturlig å gå videre med organiseringen av det internasjonale arbeidet departementene. Det finnes her ulike modeller, og vi er interessert i å kartlegge disse, samle erfaringer med de ulike modellene og gi noen vurderinger av ulike modellenes styrker og svakheter.

På opplæringsområdet foregår det en kontinuerlig revurdering av tilbudet i forbindelse med arbeidet med neste års kurskatalog. Det vil bli lagt spesiell vekt på fornyelse innenfor EU/EØS-opplæringen, for å dra nytte av nye kunnskaper vi får gjennom vår kartleggings- og utredningsaktivitet. Vi må også forbedre markedsføringen av opplæringstilbudene og om mulig få klarlagt årsakene til sviktende interesse for enkelte av dem.

4.4.5 Særlig omtale av noen viktige prosjekter

Prosjektet *Norsk innflytelse i EU-komiteer* vil bli ferdigstilt våren 2001. I prosjektet har vi intervjuet norske deltakere i komiteer og arbeidsgrupper under EU-kommisjonen på områdene Miljø, Landbruk/veterinære spørsmål og Næringsmidler. Vi har videre intervjuet komitédeltakernes ledere i departementer og direktorater, og formenn og ledere for komiteene og arbeidsgruppene i EU-kommisjonen. Foreløpige konklusjoner fra prosjektet er at komitédeltakelsen er krevende og stiller deltakerne overfor store utfordringer. Mange opplever at de får dårlig tid til forberedelser, at de mangler kontinuitet i deltakelsen, og at mandatet hjemmefra er svakt. Man er opptatt av å opptre korrekt i forhold til Norges observatørrolle i komiteene og arbeidsgruppene. Mange oppfatter at dette legger begrensninger på de norske deltakernes muligheter for å engasjere seg aktivt i komiteens arbeid. Fra Kommisjonen savnes til en viss grad et sterkere engasjement fra de norske deltakerne. Man er der ikke så opptatt av at det ligger begrensninger i rollen som observatør, med unntak av muligheten til å stemme ved avstemninger. De norske deltakerne beskrives fra Kommisjonen som dyktige, godt forberedte men noe tilbakeholdne. Man etterlyser i særlig grad engasjement fra norske deltakere på en bredere basis for å bringe arbeidet i komiteene framover, og ikke bare en påpeking av norske posisjoner i viktige saker. Norske deltakere har på noen områder oppnådd mye gjennom personlig engasjement og ved å stille norsk ekspertise til disposisjon for Kommisjonen. Slike initiativer blir alltid positivt mottatt.

4.5. Lederskapsutvikling

4.5.1 Tilstandsbeskrivelse/utviklingstrekk

Regjeringens fornyelsesprogram gir store utfordringer i arbeidet med å få til bedre ledelse.

Noen viktige utfordringer på lederskapsfeltet framover:

- Lederne stilles i større grad personlig ansvarlig for resultater.
- Det forventes at lederne vil ha et særlig ansvar for å motivere medarbeiderne til omstilling og fornyelse av offentlig sektor.
- Kravene fra brukerne til tjenesteproduksjonen vil bli sterkere. Lederne har et særlig ansvar for at forvaltningen blir mer brukerorientert med høy kvalitet, effektivitet, åpenhet og innsyn.
- Ledere må i større utstrekning lede på nye måter fordi ledelse i økende grad vil skje av medarbeidere med høy kompetanse og innenfor kunnskaps-organisasjoner.

4.5.2 Produksjon og ressursanvendelse

Innenfor arbeidsområdet lederskapsutvikling har det vært arbeidet med 12 prosjekter, og i tillegg kommer opplæringsaktivitetene (som ikke regnes som prosjekter i denne sammenhengen). Ressursbruken fordeler seg på følgende prosjektområder:

* I 2000 utgjorde Lederskapskonferansen en betydelig del av ressursbruken innen denne kategorien. For øvrig er ressursene benyttet til prosjektutvikling

Ressursbruk fordelt på områder	1999	2000
Virksomhetsinternt utviklings- og rådgivningsarbeid	28 %	26 %
Åpne ledelsesutviklingsprogrammer	43 %	40 %
Dokumentasjon om lederskap	22 %	14 %
Annet *	7 %	20 %
Sum	100 %	100 %

Teamentledelse og lederevaluering utgjør stammen i aktivitetene innenfor prosjektområdet Virksomhetsinternt utviklings- og rådgivningsarbeid. Viktige oppdagsgivere har vært KR D og BFD innen teamledelse og MD, FIN, FID og UiO innen lederevaluering. Forsøket med 360 graders lederevaluering har vært vellykket og Statskonsult vil intensivere dette arbeidet i 2001. De prosjekter som er i gang hittil omfatter vurdering av totalt ca. 90 ledere i departementene. I tillegg utfører Statskonsult et ikke ubetydelig antall mindre virksomhetsinterne ad hoc oppdag .

Arbeidet med de åpne lederutviklingsprogrammene ble dominert av mellomlederopplæringen, hvor det i 2000 har vært gjennomført 15 samlinger. Ny i lederjobben har vært gjennomført 2 ganger. I tillegg har Mentorprogrammet vært videreført i 2000.

Dokumentasjon om lederskap var i 2000 i stor grad knyttet opp til gjennomgang av eksisterende programmer og utvikling av nytt topplederprogram og traineeprogrammet. Toppleder-programmet ble avholdt i februar 2001 med deltakere fra departementer, direktorater, fylkes-kommuner og kommunene. I tillegg har det vært utgitt et temahefte om endringsledelse, det er utarbeidet et temahefte om erfaringer med ledelsesutviklingen i departementene og et om lederskapsutvikling (begge utgitt i 2001).

For øvrig ble Statskonsults årskonferanse i 2000 rettet mot arbeidsområdet lederskapsutvikling.

4.5.3 Samlet analyse/resultatvurdering

På lederskapsområdet er i hovedsak alle pålagte oppgaver i departementets tildelingsbrev løst i tråd med forutsetningene og i tråd med fristene satt av AAD.

Unntaket er gjennomgangen av strategidokumentet ”*Ledelsesutvikling i staten 1998-2002*” som Statskonsult skulle bidra med i samarbeid med AAD. Grunnlaget for bortfallet av dette innsatsområdet var at ny Regjering satte fokus på fornyelsesarbeidet. Innsatsen er i stedet blitt fokusert på fornyelse av lederskapsfeltet.

Statskonsult bør fortsatt legge vekt på skreddersy tilbud til brukerne og kritisk vurdere fokus og ressursbruken slik at tilbudene settes inn på de virksomhetsområder som er strategisk viktige for forvaltningen.

Fagområdet kompetanse bør videreutvikles, slik at vi ligger i forkant av utviklingen på ledelsesområdet. På dette grunnlaget var gjennomgangen av våre tilbud innen de åpne lederutviklingsprogrammene nyttig. Denne gjennomgangen har gitt grunnlag for spissere temaer, mer effektiv ressursbruk og et klarere fokus på fornyelses- og omstillingsarbeid. Gjennomgående temaer i alle lederutviklingsprogrammer blir fra 2001 fornyelse, kvinner til ledelse, internasjonalisering, og bruk av IKT.

Det er gjennomført to programmer for nye ledere i løpet av 2000. Totalt har 48 ledere deltatt. Sentrale tema har vært : mål og verdier i forvaltningen, statens forventninger og krav som arbeidsgiver til sine ledere, lederrollen, utvikling og fornyelse i forvaltningen

Mellomlederopplæringen i staten (MLO) har i 2000 vært gjennomført med tre programmer

Det har totalt deltatt 84 ledere, og søkningen er fortsatt god. Av endringer i inneværende år, har den innarbeidede feltundersøkelsen med kontakt i næringslivet, krevd størst oppmerksomhet. Ordningen virker lovende og vil bli videreutviklet. Deltakernes evalueringer er positive, og det er særlig muligheten for egenrefleksjon og nettverksbygging som framheves som programmets fremste kvaliteter. Mange av de tidligere deltakerne holder fortsatt kontakten med sitt kull.

Mentorprogrammet som ble igangsatt i 1999 er videreført i 2000 med i alt 15 adepter og 15 mentorer. Programmet vektlegger rekruttering og kvalifisering av kvinner til sentrale lederstillinger i staten. Målgruppen er kvinnelige mellomledere som har potensialet for å oppnå topplederposisjoner i staten. Programmet, som er en del av regjeringens handlingsplan for å øke andelen kvinnelige ledere i staten, vil bli videreført med et nytt kull i år 2001.

Prosjektet *Lederskapsutvikling i departementene* har gått etter planen og avsluttes februar 2001 med et seminar med deltakelse fra alle departementene. Det er utarbeidet tre publikasjoner i rammen av prosjektet. Publikasjonene gir praktiske råd om hvordan utviklingsarbeid for ledere kan bli lagt opp, og er et nyttig hjelpemiddel i den videre satsingen innenfor lederskapsfeltet.

Etterspørselen etter lederutviklingstiltak internt i departementene har vært begrenset også i 2000. Årsakene til dette er antakelig flere. Profileringen vår kan bli bedre og det er grunn til å tro at behovene for tradisjonelle ledelsesutviklingsprosjekt kan være mettet. Utfordringen framover blir derfor å sonde behovene for alternative opplegg og gjerne ved aktiv bruk av nye ledelsesverktøy.

Statskonsult har imidlertid gjennomført et *Lederskapsutviklingsprogram i Kommunal- og regionaldepartementet*. Programmet er innrettet mot toppledergruppen i departementet og for ledergrupper i flere av avdelingene.

Rådgivning til toppledere er et tilbud Statskonsult har hatt i forhold til ledere på høyt nivå som har behov for en samtalepart i en avgrenset periode, f. eks. i møte med spesielle utfordringer eller valgsituasjoner.

Management Programme Europe ble gjennomført for første gang i 2000 med 18 deltakere fra seks ulike europeiske land. Programmet bestod av tre samlinger over fire dager. Danmarks forvaltningshøgskole hadde hovedansvaret for gjennomføringen, men med bistand fra Statskonsult.

Forvaltningsverdier og etikk er et prosjekt som har omfattet dels et åpent to dagers kurs (syv-åtte deltakere) og dels etatsinterne seminarer, verksteder osv i departementer og direktorater. Statskonsult har deltatt på, eller hatt hovedansvar for syv slike etatsinterne arrangementer med til sammen ca. 170 deltakere.

Statskonsult gjennomførte prosjektet om europeisk ledelse og forvaltningsutvikling i samarbeid med Forsvarsdepartementet. Prosjektet er en sammenligning av erfaringer med omstillingen av forsvaret i fire europeiske land (Belgia, Storbritannia, Tyskland og Spania). I denne forbindelse har Statskonsult deltatt i referansegruppen for arbeidet med ny organisasjons- og ledelsesstruktur i det framtidige forsvaret i Norge.

Det er utarbeidet et temahefte i endringsledelse med konkrete eksempler på mulige fallgruver i omstilling av statlige virksomheter. Temahefte er godt mottatt og er solgt i nærmere 600 eksemplarer.

4.5.4 Konsekvenser for framtidig satsing

Fagområdet lederskap har grensesnitt til flere ulike fagområder og det kreves ofte virkemidler på tvers av de tradisjonelle ledelsesverktøy. Spesielt gjelder dette i arbeidet med omstillingsarbeid og i de tilfellene hvor en skal ta i bruk mer makro-orienterte ledelses- og styringsvirkemidler.

Vårt tilbudsspekter til ledergruppene i departementer, direktorater og større statlige virksomheter preges av større mangfold og innovasjon og innrettes slik at disse gir bedre balanse og integrasjon mellom prosessarbeid og andre ledelses- og styringsvirkemidler.

Programmene bør avspeile det faktum at ledergrupper i årene som kommer, vil bli preget av mangfold, blant annet i alderssammensetning, kjønn, kompetanse og etnisk bakgrunn. Programtilbudene bør integrere et internasjonalt perspektiv der det er relevant, og bidra til å fremme etablering av nettverk på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

Det vil fortsatt være en stor utfordring å bistå med å legge til rette for å øke andelen kvinnelige ledere.

Vi vet lite om de langsiktige og systemiske effektene av den innsatsen som gjøres innenfor fagområdet lederskapsutvikling. Det blir derfor en utfordring å utvikle gode kvalitetsindikatorer som vi kan nytte i forbedringsarbeidet.

4.6 Kompetanseutvikling og opplæring

4.6.1 Tilstandsbeskrivelse, utviklingstrekk

Fokus og utfordringene på kompetanseutviklingsområdet har i de siste årene blitt større. Bakgrunnen for dette er globale trender og utviklingstrekk som fokuserer på ”lærende organisasjoner”, ”knowledge management”, ”intellektuell kapital” og ikke minst arbeidet med kompetansereformen.

Dette har bidratt til større innsats og oppmerksomheten på området både relatert til den enkelte ansattes læringsbehov og forvaltningens behov for styrket kompetanse. En stor del av forvaltningens omstillings- og fornyelsesarbeid er nært knyttet til kompetanseutvikling. En forvaltning som ikke lykkes med kompetanseutvikling, vil heller ikke lykkes med sine basisoppgaver. Derfor vil dette fortsatt være et av de mest sentrale utviklingsområdene for forvaltningen framover. Men behovene på dette området er ikke bare opplæring i snever forstand. Det er like mye behov for andre kompetanseutviklingstjenester som for eksempel kompetanserådgivning og veiledning, utvikling av bestillerkompetanse, kompetansemekling, måling av kompetansebehov - design og utvikling av ulike kompetanseplaner m.m. Denne utviklingen har ført til at kompetanseutvikling har blitt en egen fagstrategi i Statskonsult.

Et annet viktig utviklingstrekk er den økte betydningen av IT i kompetanseutviklings-sammenheng. Elektronisk baserte opplæringsprogrammer gir en større uavhengighet og fleksibilitet enn de tradisjonelle. Læringen kan forgå uavhengig av tid og sted, enhetskostnadene for opplæringen blir mindre og en kan nå flere. Dette gir unike muligheter framover.

Statskonsult vil også arbeide videre med å kunne tilby rådgivningstjenester innenfor kompetanseutviklingsområdet. Hensikten er å støtte opp under arbeidet med å realisere intensjonene i kompetansereformen og regjeringens program for fornyelse. Utfordringen er å bistå forvaltningen i arbeidet med kompetanseutvikling. Dette kan bestå av alt fra å gi råd og formidle kunnskap om kompetanseutvikling til å bistå forvaltningen med strategisk kompetanse-utvikling gjennom analyse av kompetansebehov, utvikling av kompetanseplaner og å gi råd om konkrete tiltak.

Utviklingen og produksjonen av ulike kompetanseutviklingstiltak har vært noe høyere enn tidligere år. Samtidig har antallet aktivitetsdager gått ned og antallet avlyste aktiviteter gått opp. Dette har medført at Statskonsult ikke har innfridd inntektskravet fullt ut.

For statsansatte i distriktene utgjør reise- og oppholdskostnadene i forbindelse kursdeltakelse i Oslo-området en betydelige kostnad for virksomhetene. For å bidra til et bredere, bedre og mer kostnadseffektivt opplæringstilbud i distriktene vil vi i større grad samarbeide med fylkesmenn og andre virksomheter om regionale kompetanseutviklingstilbud. Utviklingen av IKT-baserte læringsprogrammer vil også være svar på dette behovet.

4.6.2. Produksjon og ressursanvendelse

Generelle merknader

Ressursinnsatsen i 2000 fordeler seg på kompetanseutviklingstiltak, fordeling av midler knyttet til kompetanseutvikling samt 5 rådgivnings- og utredningsprosjekter.

Ressursbruk fordelt på områder	1999	2000
Kompetanseutvikling	74 %	70 %
Kompetanseadministrasjon *	26 %	30 %
Sum	100 %	100 %

* En del av ressursbruken knytter seg administrasjon av kompetansemidler for AAD

Arrangerte kurs, seminarer og konferanser

I 2000 deltok 5286 statsansatte på de 173 forskjellige kompetanseutviklingsaktivitetene. Tilsvarende tall for 1999 var 4818 og 154. De ulike typer kompetanseutviklingsaktiviteter er kurs, konferanser, seminarer, erfarings- og læringsnettverk og temadager. I 2000 var det totalt 6260 søkere til våre kompetanseutviklingsaktiviteter, 480 flere enn året før.

Deltakerantall og antall aktiviteter har altså gått opp i 2000, mens antallet aktivitetsdager har gått noe ned. Antallet avlyste aktiviteter har imidlertid også økt fra 17 til 43 og skyldes for få søkere til enkelte av våre tiltak og reduserte interne ressurser. Det ble imidlertid gjennomført 28 flere tiltak enn planlagt ved årets begynnelse.

Identifisering og utvikling av de tiltakene Statskonsult tilbød i 2000, er gjort på grunnlag av tverrdepartementale kompetansebehov som ikke ivaretas av den enkelte virksomhet eller andre aktører i markedet. Målet med tiltakene har også for en stor del vært å støtte opp under Statskonsults fagstrategier. Om lag 25% av tiltakene i kurskatalogen for 2000 er helt nye, om lag 35% er tidligere tiltak som er revidert, og om lag 40% ble arrangert stort sett på tilsvarende måte som i 1999.

Statskonsult har valgt å dele opplæringsvirksomheten inn i følgende fagområder:

- Styring og resultatorientering
- Lov, regel og avtaleverk
- Omstilling og organisasjonsformer
- Statlig arbeidsgiverpolitikk
- Informasjonsteknologi
- Internasjonalisering
- Ledelse.

Størst deltakelse har fagområdet Styring og resultatorientering, hatt med ca.29% av det totale antallet deltakere. Deretter kommer Lov-, regel- og avtaleverk med ca.28% og Informasjonsteknologi med 14% og Internasjonalisering med 13% .

De senere årene har universiteter og høyskoler utviklet betydelige etter- og videreutdannings- tilbud. Dette fører med seg at en større del av grunnopplæringen er overtatt av andre aktører i markedet. Tiltakene våre går i retning av kortere seminar, kurs og informasjonstiltak som bidrar mer til faglig oppdatering, kompetanseoverføring og erfaringsutveksling.

Statskonsult har videreført arbeidet med utvikling av systemer for mer effektiv ressursbruk og en kvalitativt bedre administrasjon av kompetanseutviklingstiltakene. Arbeidet videreføres i dette året med sikte på bedre markedsføring og kommunikasjon med våre brukere. Dette er også en viktig del av arbeidet med å etterleve Statskonsults serviceerklæring.

Inntekter på den sentrale opplæringen ble i 2000 ca. 14,7 mill kroner, som var ca. 1,3 mill kroner mindre enn inntektskravet.

Evalueringene av kompetanseutviklingstiltakene viser at de gjennomgående holder god kvalitet. For ytterligere å kunne forbedre kvaliteten på våre kompetanseutviklingstilbud, har vi laget nye rutiner for evaluering som vil bli tatt i bruk fra begynnelsen av år 2001.

Opplæring i forbindelse med St.meld. nr 7 (1997-1998) Om statlige utvalg, styrever og råd

Arbeidet er igangsatt, men er blitt forsinket på grunn av at medarbeidere er sluttet. Arbeidet vil bli videreført i 2001.

Kompetansereformen

På oppdrag fra AAD etablerte Statskonsult et prosjekt høsten 1999. I samråd med departementet ble rammene lagt for utviklingen av tre temahefter. Siktemålet var å synliggjøre eksempler på metoder og fremgangsmåter som ut fra erfaringer har vist seg å være hensiktsmessige. Videre skal tiltakene styrke arbeidsgivers grunnlag for å arbeide med kompetanseutvikling ut fra kompetansereformens intensjoner. Betegnelsene på de tre temaheftene er *Strategisk kompetanseutvikling*, *Bestille kompetanse* og *Læring og utvikling på arbeidsplassen*. De to første temaheftene vil bli trykket i januar/februar 2001 og det siste i løpet av våren. Prosjektet videreføres i år 2001 og intensjonen er at det skal være med å danne grunnlaget for Statskonsults videre arbeid på dette området.

Utvikling av økonomistyringskompetansen

For å skaffe oss best mulig grunnlag for å videreutvikle våre tilbud på dette området, satt vi i gang prosjektet: Kartlegging av økonomistyringskompetansen i staten. Videre følger vi nøye med i resultatene fra Finansdepartementets prosjekt *Erferinger med økonomiforvaltningsreformen* (ERFA-prosjektet). Disse prosjektresultatene bli fortløpende brukt i videreutvikling av våre tilbud på dette området. Vi peker også på vårt prosjekt IKT-basert regnskapsopplæring, omtalt nedenfor.

IKT-basert opplæring

Arbeidet med å legge relevante opplæringstiltak om til IKT-baserte læringsformer fortsetter. Våren 2000 etablerte vi et prosjekt som skal utvikle et IKT-basert læringsprogram i regnskap. Programmet vil bli ferdig og tatt i bruk høsten 2001. Læringsprogrammet skal gi grunnleggende regnskapskunnskap. Flere fagmiljøer i statsforvaltningen er med i prosjektet. Vi fortsetter også arbeidet med å utrede andre områder der vi kan bruke IKT-baserte kursopplegg.

Tverrdepartementalt program for forvaltningsopplæring

Dette er nærmere omtalt under 3.6 nedenfor.

Virkemidler for å øke andelen av personer med innvandrerbakgrunn i staten

Det ble tilbudt et seminar om rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Seminaret måtte avlyses pga. for få søkere. Tilsvarende seminar ble også avlyses i 1999 på grunn av for få søkere. Bakgrunn for den manglende interesse for tiltakene vil bli vurdert og nye tiltak iverksatt i år 2001.

Midler knyttet til kompetanseutvikling

Statskonsult fordelte ca. 26 mill kroner, avsatt til kompetanseutvikling i Hovedtariffavtalen for 1998-2000. Midlene ble fordelt i 1999 og 2000 til i alt 994 prosjekter og 554 stipendier. Prosjektene ble fullført i 1999 og 2000 og vil bli fullført i år 2000 med tilhørende evalueringer og rapporteringer til Statskonsult. Særskilte rapporter om disponering av midlene er sendt AAD.

I 2000 fordelte Statskonsult ca. 1,5 mill kroner i stipend som et åpent tilbud rettet mot statsansatte med behov for støtte til etter- og videreutdanning. Søkere som dokumenterte behov for kunnskaper innen fornyelse og effektivisering, internasjonalisering, videreutvikling av service og tjenestetilbudene og bedre samhandling mellom forvaltningsnivåer og sektorer, ble prioritert. I alt var det ca. 433 søknader med søknadsbeløp på til sammen ca. 12 mill kroner. Det ble delt ut ca 270 stipend fordelt på 16 departementer med underliggende virksomheter. 60% av de som søkte og de som fikk stipend var kvinner.

4.6.3 Samlet analyse og resultatvurdering

2000 ble gjennomført med noe høyere antall aktiviteter enn året før. Likevel ble ikke inntektskravet nådd. Fra 1999 til 2000 økte inntektskravet vesentlig, fra ca. 10,7 mill kroner til ca. 16 mill kroner – en økning på ca. 5,3 mill kroner – eller 50%. Produksjonen av ulike kompetanseutviklingstiltak ble imidlertid ikke så høy som planlagt, på grunn av manglende interne ressurser som følge av stor personalutskifting og for lite påmeldinger til noen av disse tiltakene. Dette medførte relativt mange avlyste aktiviteter.

I tillegg har gjennomsnittlig antall kursdager per aktivitet falt fra 2,5 dager i fjor til 2 dager i år, noe som totalt har gitt færre aktivitetsdager enn planlagt og dermed mindre inntekter. Det ble brukt ca. 9,5 årsverk på dette området mot ca. 13 årsverk året før.

Erfaringene fra kursevalueringer og tilbakemeldinger fra våre brukere tyder på at vi bør gjøre tilbud mer målrettet og tilpasset ulike yrkesgrupper, sektorer og etater. Det er også nødvendig å planlegge med større fleksibilitet, slik at vi lettere kan ta på oss uforutsette og viktige oppgaver som kommer i løpet av året.

Behovene for kompetanse innenfor enkelte funksjoner i staten er av en slik art og omfang at vi ikke kan dekke dem med våre tilbud. Vi vil arbeide videre med å legge forholdene til rette for at høgskoler, universiteter og andre samarbeidspartnere skal kunne utvikle og tilby kompetanseutvikling til statsforvaltningen.

Vi er i gang med en ny strategiprosess innenfor kompetanseutviklingsområdet. Rådgiving og veiledning innen kompetanseutviklingsfeltet er et arbeidsområde Statskonsult må utvikle videre i tiden fremover.

Arbeidet med å videreutvikle våre internettsider går videre. Tilbakemeldingene på disse sidene er positive, og antall elektroniske påmeldinger øker.

4.6.4 Konsekvenser for framtidig satsing

En tendens i de senere årene har vært at våre opplæringstilbud har blitt kortet ned i tid og innholdet har blitt mer og mer rettet mot mer dagsaktuelle problemstillinger. Denne tendensen er muligens i ferd med å endre seg noe, fordi det er kommet klare ønsker og tilbakemeldinger fra forvaltningen om at det bør settes i gang også mer omfattende og mer grunnleggende opplæring innenfor bl.a. området forvaltningskunnskap.

Vi har et bestemt inntrykk av at det ofte er de ansatte selv som tar initiativ for å melde seg på ulike kompetanseutviklingsaktiviteter og at deltakelsen ofte ikke følger av en systematisk kompetanseutviklingsplan, basert på virksomhetens behov. Behovet for en mer strategisk planlegging av kompetanseutviklingen antas bl.a. av disse grunner å være tilstede i flere virksomheter. En utvikling i denne retning er også i Statskonsults interesse, slik at resultateffekten av vår opplæringsvirksomhet blir bedre. Statskonsult vil i år 2001 gjennomføre en brukerundersøkelse hvor *virksomhetenes* behov fokuseres og vurderes både når det gjelder behovsdekning, kvalitet og pris.

Statskonsult må også i tiden framover vurdere forholdet mellom fysiske og elektroniske medier i markedsføringen av kursvirksomheten. Med bakgrunn i de stadig økende inntektskravene, vil et område som inntekts- og kostnadsstyring stå sentralt i den interne styringen framover.

Program for fornyelse av offentlig sektor gir nye utfordringer for den sentrale opplærings-

virksomheten i staten. De ulike tiltaksområdene i programmet vil medføre behov for kompetanseutvikling, utvikling av nye tilbud og ajourføring av gamle.

Kompetansereformen (jf. pkt. 3.6.2 ovenfor) vil fortsatt prege kompetanseutviklingsarbeidet fremover. Arbeidet som er igangsatt på dette området har høy prioritet og vil bli fulgt opp. Utviklingen i reformarbeidet og kunnskapene vi utvikler i prosjektet vil fortløpende bli tatt i bruk i våre tilbud og formidlet til statens virksomheter.

4.6.5. Særlig omtale av noen viktige prosjekter

Arbeidet med utviklingen av et *tverrdepartementalt program for forvaltningsopplæring* (jf. pkt. 3.6.2 ovenfor) ble startet våren 2000. Programmet målgruppe vil i første omgang være både nye og mer etablerte saksbehandlere og rådgivere i departementene. Programmet er lagt opp med et tverrdepartementalt introduksjonsprogram over tre dager og i tillegg fire fagmoduler. De tre første fagmodulene vil bestå av korte samlinger, hvor hver modul strekker seg over et semester. Den siste fagmodulene som er beregnet på mer erfarne saksbehandlere og rådgivere vil ha en varighet på to semestre. Det er en intensjon at programmet skal være vekttallsgivende og programmet kan utvides med nye moduler ved behov. Dette vil gjøre det enklere for brukerne å planlegge sin kompetanseutvikling. Enkeltkurs vi tilbyr i dag vil også kunne innarbeides i programmet.

5. Rapport i fht. andre resultatkrav i tildelingsbrevet

5.1 Likestilling

Ved utgangen av 2000 var den samlede kvinneandelen 50%. I linjelederstillinger var kvinneandelen 30%. Dette er en noe høyere kvinneandel – både totalt i Statskonsult og i linjelederstillinger – enn forrige år.

5.2 Status for kompetanse og kompetansebehov

En sentral utfordring for Statskonsult som kunnskapsorganisasjon ligger i å vedlikeholde, utvikle og bruke våre samlede kunnskapsressurser fullt ut. I dag ligger styrken i vår kompetanse bl.a. i vårt gode kjennskap til forvaltningen og det personlige kontaktnettet – brukernes ønske om å bruke bestemte fagpersoner hos oss. Andre sterke sider som blir trukket fram i den siste brukerundersøkelsen (januar 2000) er; vår prosjektkompetanse, vår bruk av analytiske metoder, stor faglig tyngde, stor breddekompetanse og at vi er lette å samarbeide med. Vi har mao. medarbeidere med bred forvaltningspolitisk innsikt og solide spesialkunnskaper

Grunnlaget for vurderingen av hvilken kompetanse Statskonsult har og hva vi bør utvikle, finner vi i brukerundersøkelsen, fornyelsesprogrammets forutsetninger, arbeidet med service-erklæringen, benchmarkingsprosjektet og avdelingenes arbeid med virksomhetsplaner. Utgangspunktet sett i et kunnskapsperspektiv blir da at kunnskap er den vesentligste ressursen, læring den viktigste prosessen og samspillet mellom interne og eksterne aktører og system den viktigste forutsetningen for alle utviklingsprosessene. Den viktigste kompetanseutviklingen skjer gjennom prosjektarbeidet og systemene rundt dette. Statskonsult har identifisert følgende kompetanseutviklingsområder:

- bedre prosjektarbeid og –styring gjennom sammensetning av tverrfaglige prosjektgrupper, prosjektopplæring, revidering av prosjekthåndboka og ved å gi klarere råd, være mer løsningsorientert.
- skape bedre interne læringsarenaer og systemer i og gjennom prosjektene ved; evalueringsmøter, måling av brukertilfredshet ved alle oppdrag, og bruk av ulike metoder for overføring av individuell kunnskap til organisatorisk kunnskap ved å gjennomføre sluttintervju (turnover, læring, rekruttering), tilrettelegge for erfaringsoverføringer, utvikling av intranett mm
- vedlikeholde både god tverrfaglig generalistkompetanse og bredt sammensatt faglig kompetanse, samt god kjennskap til norsk statsforvaltning.
- vedlikeholde, supplere og videreutvikle kjernekompetanse som forvaltningserfaring og forvaltningskunnskap som kombineres med økonomisk, samfunnsvitenskapelig, juridisk og administrativ fagkompetanse
- metoder for analyse av effektivitet og måling av effektivitetsforbedring
- riktige problemstillinger knyttet til internasjonale utviklingstrekk, organisasjoner, beslutningsprosesser og samhandlingsmønstre
- mer kunnskap innen strategisk planlegging av kompetanseutviklingen, kompetanserådgivning og veiledning, utvikling av bestillerkompetanse, kompetansemekling, måling av kompetansebehov - design og utvikling av ulike kompetanseplaner m.m.
- bedre kunnskap innenfor elektronisk basert opplæring (IKT)
- sikre at IT integreres tett med andre kompetanseområder i Statskonsult
- metodekunnskap for innsamling og bearbeiding av data, pedagogisk kompetanse, megler/forhandlingskompetanse og kunnskap om forskningsmiljøer andre opplæringsaktører, både nasjonalt og internasjonalt.
- ledelsesfaglig spisskompetanse både teoretisk og praktisk, kombinert med særlig god innsikt i forvaltningens oppbygning og virkemåter.
- behov for prosess- og implementeringskompetanse, både for å kunne utvikle og gjennomføre utviklingsprogrammer for ledere og for å kunne medvirke i fornyelses-, effektiviserings- og omstillingsprosesser sammen med ledere i aktuelle virksomheter.

Vedlegg 1

Oppfølging av tildelingsbrevet – statusrapport 2000

Punkt	Resultatkrav	Resultat
2.2.2/1	Bistand i realiseringen av mer brukerorientert forvaltning Veiledningshefte – innføring av serviceerklæringer	Det er gjennomført en rekke kurs og seminarer innenfor området, bl.a. kurset <i>Kvalitetsutvikling og serviceerklæringer</i> , med ca 50 deltakere. Veiledningsheftet er utgitt fra AAD.
2.2.2/2	Vurdere hvordan Storting og regjering kan foreta overordnet prioritering av fylkesmannens oppgaveportefølje Vurdere finansieringsmodeller – det enkelte fylkesmannsembete	Rapport 2000:10 <i>Fag, fleksibilitet og helhet</i> – er utgitt.
2.2.3/1	Vurdere fylkesmannsembetet – kvalitet, ressursbruk, saksbehandlingstid - rettsikkerhetsoppgaver	Utkast til rapport ble forelagt AAD før jul. Rapporten er planlagt trykket medio februar 2001.
2.3.2/1	Kritiske analyser på områder for forenkling av statsforvaltningen	Forskriftsprosjektet jfr 2.3.2/3 Arbeidsnotat om internadministrative funksjoner i departementene – notat av 01.12.00. Prosjekt om effektivitet i statlig ressursbruk – påbegynt i 2000, ikke avsluttet.
2.3.2/2	Vurdere organiseringen av statlige tilsynsordninger og klageordninger	Notat 2000:8 <i>Statlige tilsyn</i> – er utgitt. Et upublisert kartleggingsnotat ble forberedt til den forrige regjeringen i april – forble på utkaststadiet pga. regjeringsskiftet.
2.3.2/3	Utrednings- og analysearbeid – Et enklere Norge	Gjennomgang av forskriftsverket videreføres i Fornyelsesprogrammet.

2.3.2/4	Etablering av Offentlige servicekontorer som permanent ordning	Bidratt med kompetanse og sekretariatsleder i AAD. Sekretariatet har avgitt rapport.
2.3.2/5	Dokumentere og systemisere status for statlige omstillinger	Rapport er utarbeidet (1999:29) samt gitt bistand til AAD om opplegg for omstillingsoversikt i St.prp. nr. 1
2.3.2/6	Starte et eierforum	Det er gitt bistand til AAD til Forum for forvaltningspolitikk.
2.3.2/7	Revidere heftene: "Valg av tilknytningsform i staten" "Bruk av styrever i staten" "Retningslinjer for styring og oppfølging av underliggende etater"	Utkast til heftet <i>Valg av tilknytningsform i staten</i> er levert AAD.
2.3.2/8	Eventuell reorganisering av AAD	Rapport er levert AAD.
2.3.3/1	Gjennomgå prosessveiledere knyttet til konkurranseeksponeringsteknikker	Notat <i>Prosessveiledere for konkurranseeksponering – rapport fra forprosjekt</i> er oversendt AAD 11.11.00
2.3.3/2	Oppsummere erfaringer fra utvalgte virksomheters omstillingsprosesser	Dokumentasjon av omstillingsprosessen i JD – rapport planlagt i mai 2001. Gjennomgang av erfaringer fra virksomheter som har vært i fusjonsprosesser – rapport planlagt i nov. 2001. Gjennomført kurs om <i>Staten i omdanning – endring av tilknytningsform</i> , med ca 30 deltakere.
2.4.2/1	Gevinstrealisering gjennom omstilling ved hjelp av IT	Noen forhold er dokumentert i Rapport 2000:8 <i>IT i staten 1999</i> .
2.4.2/2	Tiltak for bedring av styring og organisering av statlige IT-satsinger	Gjennomført prosjekt på oppdrag fra Politimesteren i Oslo, dokumentert i

		Rapport 2000:12 <i>IT-kontoret i Oslo politidistrikt</i> . Gjennomført prosjekt på oppdrag av Skattedirektoratet, dokumentert i Rapport 2000:15 <i>Organisering av IT-funksjonen i Skattedirektoratet</i> , og i Notat 2000:7 <i>Rettslige systemavgjørelser</i> .
2.4.2/3	Styringsansvar for IT	Rådgivning til AAD om styringen av IT-prosjektene i SPK. Evaluering av TOPP på oppdrag fra AAD. Utredning som del av prosjekt på oppdrag av JD, dokumentert i vedlegg til Notat 2000:4 <i>Fremtidens departement</i> .
2.4.2/4	Styrke IT-støtten for tverrgående samarbeid – revisjon og videreutvikling av forvaltningsstandarder for IT	Ny elektronisk kommunikasjonsstandard – NOSIP 3. Bistand til Ft i arbeidet med Forvaltningsnettsamarbeidet. Generell rådgivning og videreutvikling av Statens standardavtaler.
2.4.2/5	Følge opp teknologiutviklingen – vurdere konsekvenser av nye løsninger og anvendelser	Standardiseringssekretariatet – arbeid i internasjonale standardiseringsfora. Utviklet strategi for spredningsaktiviteter. Rådgivning og sekretariatsarbeid knyttet til PKI-utvalget.
2.4.2/6	Arbeide for redusert sårbarhet og leverandøruavhengighet	Gjennomført prosjekt om temaet åpen programvare.
2.4.3/1	Gjennomføre det tverrsektorielle programmet for elektronisk saksbehandling	Kartleggingsprosjekter er avsluttet. Fire pilotprosjekter er i gang, hvorav en elektronisk tjeneste rettet mot

		<p>publikum. Utredning av mellomlangsigtig lagring av elektroniske saksdokumenter er iverksatt.</p> <p>Leverandørforum for felles grensesnitt mellom dokumenthåndtering og digitale signaturer er etablert.</p> <p>Første fase i kartleggingen av e-postbruk er gjennomført, utvidet annen fase er i gang.</p> <p>Utredning av <i>Fra få til finn</i> er igangsatt. Fire brukergruppemøter er avholdt. Rådgivning til noen enkeltvirksomheter om innføring av elektronisk saksbehandling.</p> <p>Bistand til kurs i elektronisk saksbehandling.</p>
2.4.3/2	Gjennomføre det tverrsektorielle programmet for elektronisk datautveksling og innrapportering	<p>Resultater fra samarbeid med Brønnøysundregistrene og Oppgaveregisteret er dokumentert i Notat 2000:3 <i>Oppgaveregisteret</i>.</p> <p>Undersøkelse av A/A-registeret dokumentert i Notat 2000:5 <i>A/A-registeret som case</i>.</p> <p>Undersøkelse av lønns- og personalsystemer i det private er dokumentert i Notat 2000:6 <i>Lønns- og personalsystemer</i>.</p> <p>Undersøkelse av tilsvarende i det offentlige basert på SPK som case på oppdrag fra AAD.</p> <p>Evaluerings av produktregisteret er dokumentert i Rapport 2000:14 <i>Evaluerings av Produktregisteret</i>.</p>

2.5.2/1	Utrede betingelser for innflytelse i beslutningsprosessene i EU/EØS	Rapport fra prosjektet <i>Norsk innflytelse i EU-komiteer</i> vil foreligge våren 2001.
2.5.2/2	Utrede utfordringer for staten som arbeidsgiver i lys av den sosiale dialog i EU	Prosjektet <i>EUs sosiale dialog og utfordringer for staten som arbeidsgiver</i> startet opp rundt årsskiftet og vil bli ferdig i løpet av 2001.
2.5.2/3	Forvalte AADs avtale med EIPA	Statskonsult har deltatt i EIPAs vitenskapelige råd, lyst ut og lagt til rette for hospitering i EIPA i Maastricht, og spredd informasjon om EIPAs kurstilbud. Det ble satt inn ekstra ressurser for å markedsføre hospitantordningen.
2.6.2/1	Statusgjennomgang av strategidokumentet "Ledelsesutvikling i staten 1998-2000"	I forståelse med AAD ble innsatsen rettet mot fornyelsesprogrammet i stedet for gjennomgang av strategidokumentet.
2.6.2/2	Samlet gjennomgang av ledelsesprogrammene i Statskonsult	Ledelsesprogrammene er gjennomgått, og nye programmer iverksettes i 2001 i tråd med tilrådingene.
2.6.2/3	Utvikle et nytt Topplederprogram	Topplederprogram er utviklet. Første program avholdes primo februar 2001.
2.6.2/4	Delta i arbeidet med å utvikle statens lederlønnsordning – pilotprosjekt	Forsøk med lederevaluering er gjennomført i henhold til planen.
2.6.2/5	Videreutvikle mentorprogrammet	Er gjennomført.
2.6.2/6	Vurdere behovet for og eventuelt utvikle et kandidatprogram for kvinner i staten	Notat med tilråding er sendt AAD 01.12.00.
2.7.2/1	Arrangere åpne kurs, seminarer og konferanser, drive megling/formidling og rådgivning, ta initiativ til og legge til rette for nettverk og erfaringsgrupper	173 ulike opplæringsaktiviteter er gjennomført. Det deltok 5 286 statsansatte på disse aktivitetene.
2.7.2/2	Følge opp målsettingene i St.meld. nr. 7 (97-98) om statlige utvalg, styrever og råd –	Oppfølgingen av dette punktet måtte utsettes pga. den interne

	punkt opplæring	ressurssituasjonen.
2.7.2/3	Følge opp og bidra til å utvikle kompetansereformen i staten	To temahefter – <i>Bestillerkompetanse</i> og <i>Strategisk kompetanseutvikling</i> – blir ferdigstilt tidlig i 2001. Det er avholdt kurs og konferanser i tilknytning til emnet.
2.7.2/4	Utvikle økonomistyringskompetansen i staten	Det er avholdt en rekke åpne kurs innen området statlig budsjett- og regnskapsoppfølging. I tillegg er det gjennomført virksomhetsinterne kurs. Det er utviklet et IKT-basert læringsprogram i statlig regnskap, som ferdigstilles høsten 2001.
2.7.2/5	Vurdere behov for og eventuelt utarbeide forslag til et tverrdepartementalt program for forvaltningsopplæring	Første del av <i>Forvaltningsopplæringsprogrammet</i> er utviklet og det resterende vil bli ferdigstilt i løpet av første halvår 2001.
2.7.2/6	Utarbeide og iverksette tiltak for å bedre integrering av innvandrere og bedre nyttiggjøring av innvandreernes kompetanse i staten	Det er forsøkt igangsatt kurs på dette området flere ganger, men kursene måtte avlyses pga. for få påmeldte.
2.8.2/1	Følge opp arbeidet med kompetansemidler	145 prosjektrapporter er innsendt og gjennomgått.
2.8.2/2	Fordele støttemidler til kompetanseutvikling	Ingen midler er fordelt i 2000 (kfr. 1999 og 2001).
2.8.2/3	Rapport over fordelte midler	Utarbeidet 10.02.00.
2.8.2/4	Analysere mottakende virksomheters erfaring og formidle disse tiltakene	Prosjektet er planlagt i 2001.

Vedlegg 2

Utgivelser i 2000

Rapporter:

- 2000:1 Virksomhetsplan 2000
- 2000:2 Raskere asylsaksbehandling og bosetting
- 2000:3 Folkerettens innflytelse på norsk lovgivning. En kartlegging og analyse av gjennomføringen av folkerettslige forpliktelser i Norge
- 2000:4 Resultatrapportering fra kommunene. En kartlegging
- 2000:5 Evaluering av tilskudd til landsdekkende innvandrersorganisasjoner
- 2000:6 Organisering av ytre fiskerietat – med forslag om omorganisering av regionene Møre og Romsdal og Nordland
- 2000:7 Å styre det komplekse ... En komparativ studie av intern styring ved Rikshospitalet og noen andre kunnskapsorganisasjoner
- 2000:8 IT i staten 1999. Bruken av informasjonsteknologi i statsforvaltningen
- 2000:9 Er det rom i staten? Vurdering av tilknytningsform for Norsk Romsenter
- 2000:10 Fag, fleksibilitet og helhet. En gjennomgang av finansieringsordningen for fylkesmannsembetene
- 2000:11 OU-prosessen i politi- og lensmannsetaten. Evaluering av endringer i fase 1
- 2000:12 IT-kontoret i Oslo politidistrikt. Mellom sektorstrategi og brukerbehov
- 2000:13 Godkjenning av fylkesplaner? Vurdering av gjeldende godkjenningsordning for fylkesplaner og forslag til forbedringer og alternativer
- 2000:14 Evaluering av produktregisteret
- 2000:15 Organisering av IT-funksjonen i Skattedirektoratet. Innspill til videre organisatorisk tilpasning
- 2000:16 Styringsdialogen mellom AAD og Statsbygg

Notater:

- 2000:1 IT-kompetanse hos toppledere i staten

- 2000:2 Mellom politikk og marked. Ivaretagelse av sektorpolitiske mål og lokaliseringshensyn i statsforetak og særlovsselskaper
- 2000:3 Oppgaverregisteret. En empirisk gjennomgang
- 2000:4 Framtidens departement. Utfordringer og muligheter for departementene
- 2000:5 A/A-registeret som case. En gjennomgang av Arbeidsgiver- og arbeidstakerregistret
- 2000:6 Lønns- og personalsystemer. En gjennomgang
- 2000:7 Rettslige systemavgjørelser. Vilkår for å sette ut IT-oppgaver som omfatter myndighetsutøvelse
- 2000:8 Statlig tilsyn. Problemer med dagens organisering og forslag til ny struktur for statlige tilsynsorganer
- 2000:9 Lederskapsutvikling i departementene. Fordypningsmateriale om tenkning, praksis og erfaringer fra 1990-tallet

Veiledninger, temahefter og fagbøker:

- Tilknytning til Internett. Behovskartlegging, kravspesifisering og anskaffelse av tekniske løsninger
- NOSIP 3. Datakommunikasjonsstandard for offentlig forvaltning
- Statlige tilskudd. Utforming og forvaltning av statlige tilskuddsordninger
- Endringsledelse. Eksempler og modeller
- Lederskap og utvikling. Erfaringer med lederskapsutvikling i staten
- Ledere som vil vekst. Lederskapsutvikling i praksis.

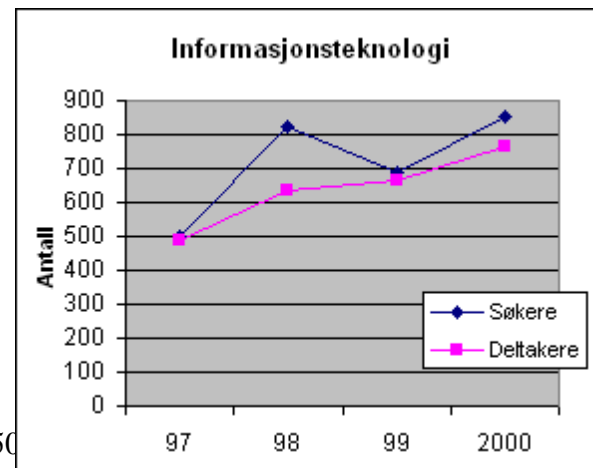
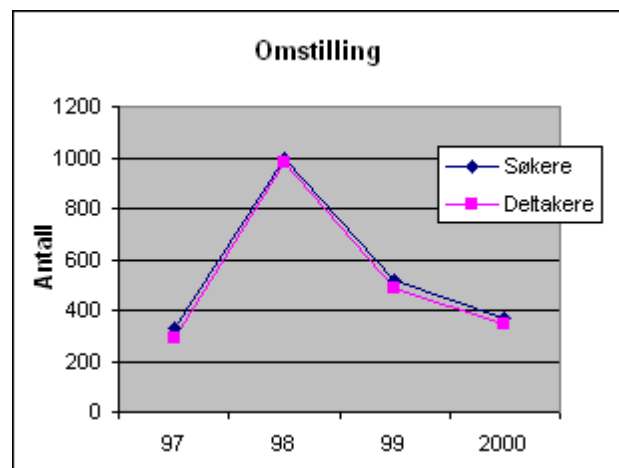
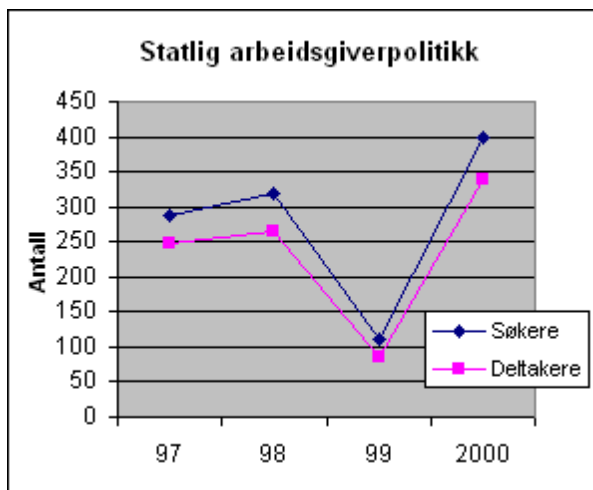
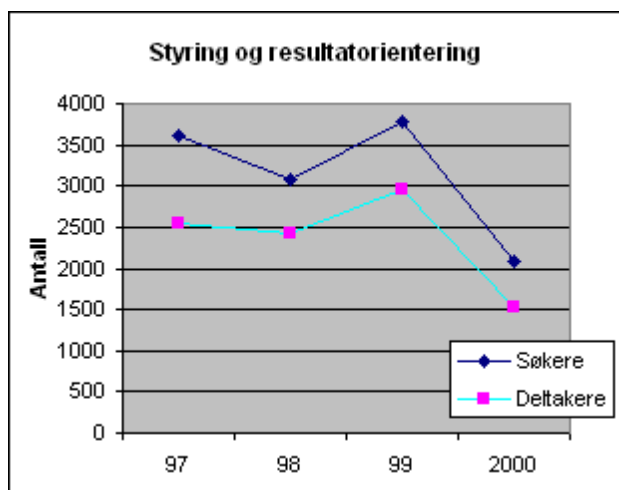
Tidsskrift:

- Stat & Styring utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Statskonsult. I 2000 ble det utgitt 4 nummer.

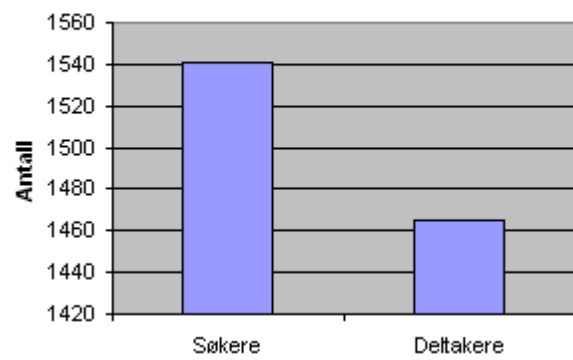
Andre publikasjoner:

- Årsmelding 1999 – norsk og engelsk utgave.

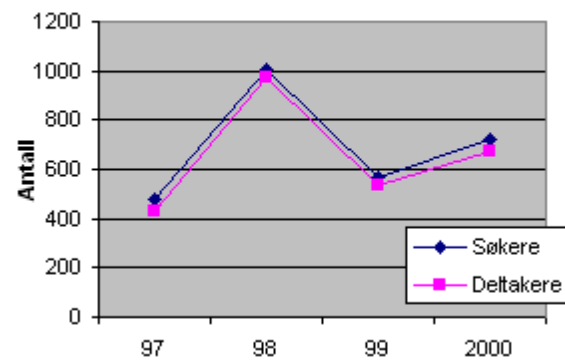
	STY				STAT.ARB				OMS				IT				LRA
	97	98	99	2000	97	98	99	2000	97	98	99	2000	97	98	99	2000	2000
Søkere	3613	3077	3771	2095	288	318	112	400	331	995	514	371	501	822	691	854	1541
Deltakere	2541	2414	2957	1521	247	264	86	338	287	978	488	346	488	633	664	765	1465
	INT				LED												
	97	98	99	2000	97	98	99	2000									
Søkere	482	1002	570	718	198	387	122	281									
Deltakere	431	969	536	677	129	149	87	174									



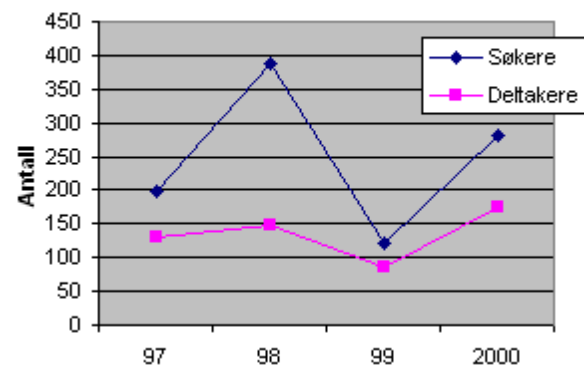
Lov, regel og avtaleverk år 2000



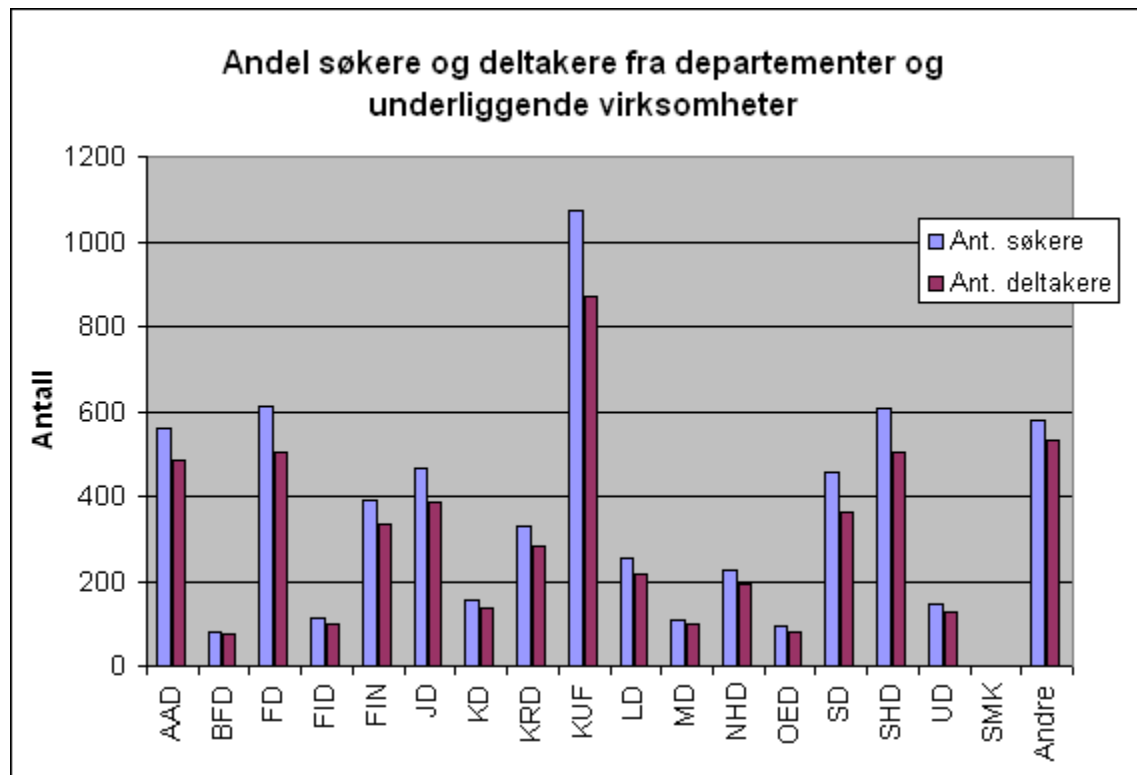
Internasjonalisering



Lederskapsutvikling



	Ant. søkere	Deltakere %	Ant. deltakere	Søkere %
AAD	560	9,21	487	8,95
BFD	80	1,38	73	1,28
FD	612	9,52	503	9,78
FID	114	1,91	101	1,82
FIN	392	6,28	332	6,26
JD	467	7,30	386	7,46
KD	157	2,55	135	2,51
KRD	330	5,35	283	5,27
KUF	1073	16,46	870	17,14
LD	253	4,09	216	4,04
MD	110	1,87	99	1,76
NHD	225	3,65	193	3,59
OED	92	1,53	81	1,47
SD	458	6,87	363	7,32
SHD	609	9,55	505	9,73
UD	145	2,40	127	2,32
SMK	2	0,04	2	0,03
Andre	581	10,03	530	9,28
Totalt	6260		5286	



	Stillingsgruppe	
	Søkere	Deltakere
Ukjent	5 %	5 %
Kontoransatte	14 %	14 %
Ledere	27 %	27 %
Saksbehandlere	54 %	54 %

Alder	Deltakere
Ukjent	25 %
20-29	8 %
30-39	26 %
40-49	21 %
50-59	17 %
60- →	2 %

